JOSEP TÀPIES • ELENA SAN ROMÁN • ÁGUEDA GIL LÓPEZ

100 FAMILIAS QUE CAMBIARON EL MUNDO

Las empresas familiares y la industrialización



Fundación Jesús Serra
Catalana Occidente

JOSEP TÀPIES



Josep Tàpies es profesor en el Departamento de Dirección General y titular de la Cátedra de Empresa Familiar de IESE Business School, Universidad de Navarra.

Sus áreas de especialización incluyen la dirección estratégica, el gobierno corporativo y las empresas familiares (desarrollo y sistemas de gobierno).

Imparte cursos tanto en los programas MBA como en los programas de formación de directivos del IESE. También diseña cursos enfocados en la problemática de la empresa familiar en los que enseña dirección, gobierno y estrategia de la empresa familiar.

Ejerce como profesor en distintas escuelas de dirección de empresas: PAD Universidad de Piura en Perú, ISE en Brasil, IAE en Argentina, ESE en Chile, INALDE en Colombia, IDE en Ecuador, CEIBS en China, AESE en Portugal, entre otras. Ha sido miembro del Consejo Académico de IPADE en México y de ESE en Santiago de Chile.

El profesor Josep Tàpies prestó sus servicios como miembro del consejo de IFERA (International Family Enterprise Research Academy) desde el año 2006 hasta que fue nombrado *fellow* en 2013, cargo que detenta en la actualidad en dicha institución.

Josep Tàpies es autor dde los libros: *Sí quiero: el compromiso de la familia empresaria, Génesis del consejo, Familia empresaria, Plan de vuelo: la gran aventura de la empresa familiar, Empresa familiar: ni tan pequeña ni tan joven, Family values and value creation* (coeditado con el profesor John L. Ward) y *Management Buy Out*. Ha escrito gran variedad de artículos académicos y divulgativos sobre empresas familiares.

JOSEP TÀPIES • ELENA SAN ROMÁN • ÁGUEDA GIL LÓPEZ

100 FAMILIAS QUE CAMBIARON EL MUNDO

Las empresas familiares y la industrialización



100 familias que cambiaron el mundo
Las empresas familiares y la industrialización

Josep Tàpies, Águeda Gil, Elena San Román

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Primera edición: mayo de 2014
© Josep Tàpies, Águeda Gil, Elena San Román, 2014
© Fundación Jesús Serra

El proyecto investigador de este libro y su edición han sido patrocinados por la Fundación Jesús Serra (Grupo Catalana Occidente), cumpliendo así con uno de sus objetivos de apoyo al estudio e investigación en el campo de la empresa familiar en España.

Fundación Jesús Serra
Avda. Alcalde Barnils, 63
08174 Sant Cugat del Vallès (Barcelona)
www.fundacionjesusserra.org

ISBN: 978-84-86851-96-5
Depósito legal: B-10.352-2014

Diseño: h2ò comunicació integral
Composición, corrección e impresión: Grupo Ormo

Impreso en España. *Printed in Spain.*

Índice

Agradecimientos 9

Introducción 11

Objetivos y estructura del libro 12
Cuando Europa era mayor que Asia 12
Investigando el éxito 15
Más allá del efecto Buddenbrook 18
Repensar la industrialización desde la empresa familiar 20

Empresas por países

Alemania

Villeroy & Boch 25
Warsteiner Gruppe 29
Haniel 33
Faber-Castell 37
Rothschild Group 41
Bertelsmann 45
Tengelmann Group 51
Fiege Group 55
Schaeffler Technologies 59
Boehringer Ingelheim 65
Robert Bosch 69

Oetker Gruppe 75
Miele 79
HELM 83
Brose Company 87

Austria

Riedel 93
Bene 99
Ottakringer Brauerei 103
Swarovski 107

Bélgica

D'Ieteren 113
Bekaert 117

Dinamarca

Maersk Gruppen 123

España

Miquel y Costas & Miquel (MCM) 129
Grupo Osborne 135
La Farga Group 141
Roca Corporación Empresarial 145
Grupo Ybarra Alimentación 149
Editorial Espasa 155
Grupo Catalana Occidente 161
Hijos de Juan de Garay 167
Miguel Torres 171
Grupo Iberostar. Familia Fluxà 175
E. Erhardt y Cía 181

Sedatex 187
Mahou 191
García Carrión 197
Comsa Emte 201
Perfumería Gal 205
Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) 211

Estados Unidos

Olde Nourse Farm 219
Imperial Sugar 223
The New York Times Company 229
Levi Strauss & Co 235
Cargill 239
Campbell Soup Company 243
Follett Corporation 249
Gilbane 253
SC Johnson & Son 257
Bechtel Corporation 261
Cox Enterprises 267
Day & Zimmermann 271
Ford Motor 275
Paccar 281
Mars 285

Finlandia

Kone 293

Francia

Wendel 299
Taittinger Champagne 303
Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie 307

Viellard Migeon 311
Peugeot Group 315
Bolloré 319
Hachette Livres 325
Hermès 331
Groupe Louis Dreyfus 335
Groupe Bel 339
Michelin 343
L'Oréal 349

Holanda

C&A 355
Heineken 359
SHV 363

Italia

Amarelli Fabbrica di Liquirizia 369
Fratelli Piacenza 373
Fonderia Campane Daciano Colbachini & Figli 377
Giobatta & Piero Garbellotto 381
Gruppo Falck 385
Italcementi 391
Grupo Barilla 395
Bulgari 399
Luigi Lavazza 403
Fiat 407
Arnoldo Mondadori Editore 413

Portugal

Espírito Santo Financial Group 421
Amorim Group 425

Reino Unido

Hainsworth Cloth 431
Boodles 435
Bibby Line Group 439
James Purdey and Sons 445
Swire Group 449
Schroders 453
C & J Clark 457
Willmott Dixon 461
J Sainsbury 467
George Bateman and Son 473
HJ Sock Group 477
Daily Mail and General Trust 481

Suecia

Bonnier 487

Suiza

Lombard Odier & Cie 495
Le Petit-Fils de L.-U. Chopard & Cie 499
Victorinox 503
Roche 507

Una breve reflexión a modo de epílogo 513

Bibliografía citada 525

Agradecimientos

La aventura de escribir un libro, por sencillo que sea, hace contraer numerosas deudas de gratitud. Las nuestras se extienden, en primer lugar, al profesor Salvador Rus, cuyo interés por la empresa familiar le llevó a crear una primera colección de empresas familiares longevas, que fue el embrión de este libro. También a Mónica Pérez Jiménez y a Teresa Mateo, que han colaborado con eficacia y esfuerzo para elaborar estas páginas. Además, hemos podido comentar la gestación y la evolución de estas páginas con personas del mundo académico, que nos han aportado sugerencias y han enriquecido los casos que utilizamos. Mary Rose y Sarah Jack, de la Universidad de Lancaster, y Paloma Fernández, de la Universidad de Barcelona, destacan entre ellas por su generosidad y su paciencia. Nuestras familias, como siempre, nos han prestado su apoyo incondicional y, también como siempre, a ellas les dedicamos todos los frutos de nuestro trabajo.

Introducción

Este libro quiere contribuir a la investigación sobre empresa familiar e industrialización europea. Pensamos que el estudio y el análisis del desarrollo histórico de la empresa familiar pueden ayudarnos a comprender mejor el fenómeno de la industrialización. Queremos abrir la puerta a un modo de trabajo que permita una eficaz colaboración entre historiadores económicos e investigadores de la empresa. Para ello, hemos recopilado, de forma breve y a grandes rasgos, la historia de cien empresas europeas y estadounidenses longevas que nos permite recorrer los siglos en los que Europa lideró la economía internacional. Creemos que, observando la trayectoria de estas empresas en su conjunto, aprenderemos más sobre el fenómeno de la industrialización y precisaremos mejor cómo ha colaborado la empresa familiar al desarrollo de tan complejo proceso y cómo ha sido capaz de adaptarse al cambio permanente. Todas las empresas estudiadas en este libro cumplen, también, el requisito de continuar hoy activas, lo cual ayuda a desmontar el tópico de que las empresas familiares son un fenómeno del pasado. Por otro lado, en la mayoría de los casos, tienen un tamaño considerable, el suficiente para desvincularlas de un patrón que encaje solo en la primera oleada industrializadora. El horizonte cronológico de la selección de empresas se restringe a aquellas que siguen operando hoy día y que nacieron entre el siglo XVIII y 1913. El corte en 1913 asegura una longevidad mínima de cien años en la muestra.

Es evidente que el elenco de empresas elegidas no agota, ni mucho menos, el total de las que podrían aparecer en un ejercicio de estas características: ni las españolas ni las extranjeras. Sin embargo, haciendo nuestro el viejo adagio, hasta la más larga caminata comienza por un pequeño paso. En consecuencia, ofrecemos ese paso inicial de mirar la industrialización europea desde la

perspectiva de la empresa familiar con el deseo de que nos ayude a comprender mejor ambas realidades, su interacción y la transformación que han sido capaces de realizar muchas empresas familiares para adaptarse al cambio que ha supuesto el proceso de industrialización.

Objetivos y estructura del libro

El libro recoge las historias de 100 empresas organizadas por países, en orden alfabético, y dentro de él, por orden de antigüedad.

La contribución del libro reside en las cien historias contadas: lo novedoso es la presentación conjunta de cien historias de empresas que, de alguna forma, contribuyeron al desarrollo de la revolución industrial o la aprovecharon ventajosamente. Aunque en el epílogo apuntamos algunas de las reflexiones que surgen tras la lectura de estas historias desde la perspectiva que sugerimos en esta introducción, la auténtica novedad de estas páginas se encuentra en el propio aprendizaje que el lector puede extraer al comprender cómo estas 100 empresas han logrado sobrevivir más de cien años. Esperamos que muchas de esas «lecciones de la historia» sean aplicables en la actualidad a los negocios de los potenciales lectores. Al igual que en las escuelas de dirección consideramos al participante como una parte esencial de su propio proceso de formación, que se va forjando en la discusión, a través del método del caso, hemos considerado al lector parte esencial de las oportunidades de aprendizaje que ofrecen las cien historias. En la mayoría de los libros escritos por académicos, estos exponen de manera sistemática sus conclusiones y las ilustran con ejemplos. Nuestra pretensión es, más bien, la contraria: presentar las cien historias, llenas de sabiduría, para que el lector las lea y extraiga sus propias conclusiones.

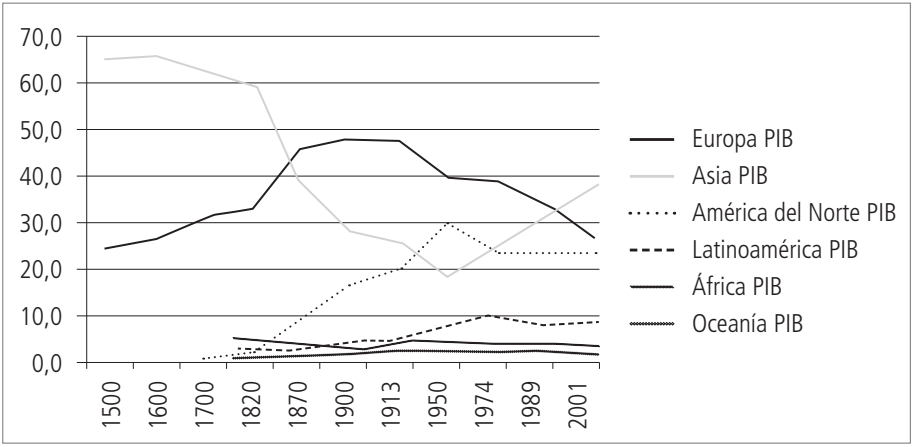
Cuando Europa era mayor que Asia

Desde el descubrimiento de América, Europa había iniciado una carrera ascendente en la economía internacional, inversamente proporcional a la descendente trayectoria de Asia. A finales del siglo XVIII, esa trayectoria de crecimiento se

vio acelerada por un acontecimiento clave: la industrialización. Aunque es difícil esbozar una definición que englobe todos los aspectos de este poliédrico fenómeno, podría comprenderse como un proceso de cambio gradual e irreversible, que fue acompañado por una notable y sostenida aceleración del crecimiento económico y por hondos cambios en las técnicas, la estructura económica y las instituciones. La economía, de base agraria hasta entonces, modificó su configuración: el sector secundario pasó a tener un papel predominante, y el terciario ascendente, mientras que el sector primario disminuyó su aportación relativa a la producción global.

La innovación técnica actuó como notable protagonista en esta prodigiosa transformación del mundo occidental. Pero el cambio fue mucho más allá de la mera novedad tecnológica: la sociedad y las instituciones que la conforman vivieron también una radical mudanza (Comín, 2011: p. 253). La producción de manufacturas –que era hasta entonces una actividad compatible, en muchos casos, con el trabajo en el campo y dirigida a mercados cercanos– se especializó y se trasladó al ámbito urbano. Surgieron las fábricas y los obreros; cambió la vida de muchas personas, sus costumbres, sus hábitos y su forma de entender el mundo; se ampliaron los mercados y las instituciones acompañaron y modelaron el nacimiento de una nueva era.

Gráfico 1: Estimación de la aportación por continentes al PIB mundial (en porcentajes).



Notas y fuente: A partir de los datos de Maddison (2006).

Tabla 1. Estimaciones de la participación de los distintos continentes en el PIB y la población mundiales (en porcentajes).

	Europa		Asia		América del Norte		América Latina		África		Oceanía	
	PIB	P*	PIB	P*	PIB	P*	PIB	P*	PIB	P*	PIB	P*
1500	24,0	20,7	64,9	63,6								
1600	26,2	20,6	65,3	67,3								
1700	29,6	21,7	61,6	65,7	0,2	0,2						
1820	32,6	22,1	58,9	67,7	1,9	1,0	2,1	2,1	4,4	7,1	0,0	0,0
1870	45,5	26,2	38,0	59,9	9,3	3,4	2,5	3,2	4,0	7,1	0,6	0,2
1900	47,5	27,5	28,1	56,0	16,5	5,2	3,6	4,1	3,3	7,0	0,9	0,3
1913	46,7	27,9	24,9	54,4	20,1	5,9	4,4	4,5	2,9	6,9	1,1	0,3
1950	39,2	22,7	18,5	54,7	29,2	6,6	7,8	6,6	3,8	9,1	1,5	0,4
1974	38,5	18,1	24,1	57,5	23,5	5,9	9,0	7,9	3,6	10,1	1,3	0,4
1989	32,8	15,2	30,8	58,9	23,4	5,3	8,4	8,4	3,4	11,9	1,3	0,4
2001	25,9	13,1	37,9	59,4	23,3	5,1	8,3	8,6	3,3	13,4	1,3	0,4

Notas y fuente: P* = población; A partir de los datos de Maddison (2006).

Cien años después de que comenzara este poderoso fenómeno, Europa desbancaba a Asia. Según las estimaciones de Angus Maddison (2006), en 1870 la aportación europea al PIB mundial suponía el 45,5% del total frente al 38% asiático: siete puntos porcentuales de ventaja por primera vez en los muchos siglos para los que se dispone de algún dato o la posibilidad de extrapolarlo. La industrialización permitía así que un continente con una extensión equivalente al 7% de la superficie de la Tierra y cuyos habitantes sumaban menos de un tercio del conjunto de la población mundial sobrepasara a la enorme Asia, cuya extensión se aproxima a un tercio del total y cuya población sumaba entonces casi las dos terceras partes de los habitantes del globo.

Por qué la industrialización fue un fenómeno europeo es una cuestión interesante y debatida. Entre las numerosas explicaciones a esta pregunta resulta extraordinariamente sugerente el argumento de Vera Zamagni (2011), en la línea de Pomeranz (2001), Findlay y O'Rourke (2007), al señalar que el continente europeo había sido la civilización con mayor grado de libertades individuales acumuladas en los siglos que precedieron al gran

cambio. El papel decisivo de las variables geopolíticas, del cristianismo como elemento sociocultural clave y de las imprescindibles instituciones occidentales explicaría así lo que los recursos naturales o el mercado interno no pueden justificar por sí solos. La industrialización se inició, asimismo, en uno de los países más pequeños y periféricos de Europa, Gran Bretaña, evidenciando que se trataba de un proceso alimentado no solo por el clima o los medios materiales: no basta la abundancia relativa de carbón mineral y agua para comprender el protagonismo inglés. Como explica Mokyr (1993), se trató de un complejo proceso multifactorial en el que no hubo tanto causas indispensables como la interacción de muchos elementos. Obviamente, entre ellos, las instituciones resultaron vitales. Al parecer, Reino Unido fue el país que reunió más rápidamente el mayor número de factores institucionales capaces de impulsar el cambio: derechos de propiedad sostenidos por un sistema legal estable, funcionamiento de un sistema financiero, existencia de seguros, bolsa, etc.

Desde el suelo británico, el portentoso cambio estructural de la economía se extendió, como una mancha de aceite, al resto de los países europeos y, más tarde, a Estados Unidos. Siguiendo el ejemplo de Gran Bretaña, se industrializaron países pequeños como Bélgica o naciones sin una especial dotación de recursos naturales como Suiza. Se industrializaron países grandes, como Francia o Alemania, y la honda expansiva llegó, aunque con menos fuerza, a otros periféricos, como Italia o España. Japón, el primer país de Asia que experimentó este fenómeno, no lo hizo hasta finales del siglo XIX. El resto de Asia tendría que esperar mucho tiempo para que se volvieran a invertir las tornas de la producción a escala global y el inmenso continente volviera a ostentar la primacía económica.

Investigando el éxito

A la vista de lo expuesto, es fácil comprender la atención que los europeos hemos prestado a la industrialización. Es, sin duda, una de las páginas más luminosas de nuestra historia económica y una de las más estudiadas. Su investigación se ha abordado desde ámbitos muy variados. Los

historiadores se han preguntado por sus causas, sus factores determinantes y sus efectos políticos, económicos y sociales. La industrialización se ha analizado desde una perspectiva sectorial, atendiendo a aquellas actividades industriales que más transformaciones experimentaron, y regional, incluyendo los numerosos casos particulares de los países que han vivido este complejo proceso. También se ha establecido una periodización que, a estas alturas del siglo XXI, permite distinguir tres fases u oleadas industrializadoras:

La primera, a finales del siglo XVIII, protagonizada por Gran Bretaña y vinculada al uso del carbón mineral como nueva fuente de energía, a la máquina de vapor como tecnología señera, a los sectores textil y siderúrgico como grandes protagonistas y a numerosas iniciativas empresariales, de tamaño pequeño y mediano, y mayoritariamente familiares, en las que propiedad y dirección del negocio convergían en la misma persona o familia.

La segunda oleada industrializadora, a finales del siglo XIX, coincidió en el tiempo con los años de aceleración del crecimiento alemán o estadounidense, y con el inicio del despegue japonés. Desde el punto de vista tecnológico, tres novedades transformaron el panorama industrial: (I) la electricidad rompió la dependencia carbonífera de la industria y liberó su ubicación de la proximidad a la mina o al puerto por donde acceder al carbón; (II) el motor de combustión interna o motor de explosión abrió las puertas a una auténtica revolución con la aparición de coches y aviones, y la automatización de numerosos procesos y (iii) la aparición de la química moderna dio lugar al descubrimiento de una miríada de nuevos materiales y productos entre los que cabe citar los fertilizantes sintéticos o los primeros plásticos. En el terreno empresarial esta segunda oleada trajo consigo la aparición de lo que Alfred Chandler (1990) definió como empresa moderna, vinculada a los nuevos sectores intensivos en capital. Su gran tamaño le permitía aprovechar las economías de escala y, frente al propietario-gerente de la primera oleada, contaba con una dirección profesionalizada y asalariada.

Por último, la tercera oleada industrializadora es la que ha protagonizado la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación en el umbral del siglo XXI. Esta postrera oleada ha modificado radicalmente el sector servicios, al otorgarle un peso hasta ahora desconocido en la

economía, y ha permitido la deslocalización de muchas industrias y actividades en busca de mano de obra barata. Es precisamente el conjunto de estos cambios lo que ha permitido que Asia cierre el paréntesis iniciado en el siglo XVIII y recupere el peso perdido en su aportación al PIB global: en 2001 alcanzaba prácticamente el 40% del total mundial, igualando su nivel de 1870 y con un porcentaje de población prácticamente igual al de entonces, frente a una Europa en trayectoria descendente, que, respecto a la citada fecha, había perdido veinte puntos porcentuales en su aportación al PIB y trece en población.

Las tres oleadas industrializadoras pueden comprenderse como un proceso de innovación disruptiva en el sentido que Christensen (1997) aplicó a este término para diferenciarlo de la innovación evolutiva o incremental. Esta última es la respuesta natural a la entrada de nuevos competidores en un mercado que se caracteriza por una mejora progresiva del valor de los productos. Lógicamente, este cambio gradual estuvo presente a lo largo de todos los siglos de revolución industrial. Tal innovación gradual suele llevar aparejado un incremento del coste y una progresiva disminución de la percepción de incremento de valor por parte del cliente. Sin embargo, la innovación disruptiva crea nuevas necesidades, mercados, productos y servicios. Y, como indica Christensen, la innovación disruptiva requiere cambios radicales que van incluso por delante de las necesidades de los clientes. Esta disrupción es la que permite hablar de oleadas en el proceso de industrialización. Porque la industrialización fue un proceso de innovación en el largo plazo, no solo evolutiva o incremental –como mejora progresiva del valor de un producto o servicio–, sino disruptiva –capaz de crear nuevos productos y desarrollar nuevos mercados–. Por ejemplo, en la primera oleada el vapor permitió el nacimiento del sector ferroviario y, en la segunda, la producción en serie de vehículos protagonizó un fenómeno similar. Como aseguraba Henry Ford, si hubiera preguntado a sus clientes por sus necesidades, le habrían pedido coches de caballos más rápidos.

Más allá del efecto Buddenbrook

Como ya hemos citado, uno de los elementos clave de la industrialización fue la transformación de la empresa. En la larga etapa preindustrial y durante la primera oleada industrializadora, la gran mayoría de los negocios eran de carácter familiar y solo a finales del siglo XIX apareció la chandleriana empresa moderna (Chandler, 1990). El protagonismo de esta gran empresa industrial originó la creencia equivocada de que la empresa familiar era una herencia del pasado: el legado de una economía intensiva en trabajo, de comunicaciones escasas y atrasadas y de mercados ceñidos a una escala regional (Colli, 2003: p. 65). Parecía que su continuidad estaba vinculada a mercados imperfectos con sistemas de información poco desarrollados y sistemas legales inestables, que dificultaban la protección de los derechos de propiedad.

Hasta la década de 1970 esta visión de la empresa familiar dominó el panorama académico. Sobre la empresa familiar se construyeron así una serie de tópicos que reforzaban la percepción negativa de esta forma de organización: se cuestionó su eficiencia y su rentabilidad respecto a la no familiar; se puso en duda su capacidad para operar en sectores intensivos en capital; se la identificó con actitudes conservadoras que implicaban cortedad de miras, miedo al riesgo y encogimiento ante la innovación; se consideró que no era capaz de perdurar en el tiempo –el famoso efecto Buddenbrook ejemplificado en la trayectoria familiar descrita con extraordinario acierto por Thomas Mann– y, llevando el argumento al extremo, se destacó su incapacidad para sostener la evolución de una economía industrial a lo largo del tiempo (Colli, 2003: pp. 10-13).

Sin embargo, la realidad es tozuda y una suma de acontecimientos modificaron desde comienzos de la década de 1980 la percepción de la empresa familiar (Colli, 2003: p. 23): el proceso de reestructuración acometido por muchas grandes corporaciones, la crisis y el declive de las empresas públicas, sobre todo las europeas, y el incuestionable éxito de algunos modelos económicos basados en las empresas familiares, como el japonés, empujaron a revisar la teoría sobre las empresas familiares.

El intenso estudio empírico llevado a cabo en diversos países ha terminado por invertir definitivamente los términos de interpretación: es cierto que la empresa familiar fue la protagonista de varios siglos de historia preindustrial, que su presencia resultó mayoritaria en la primera oleada industrializadora y que después surgió una forma empresarial, no familiar, vinculada al crecimiento desde finales del siglo XIX. Ahora bien, ninguno de esos tres supuestos implica, necesariamente, que la empresa familiar sea una forma de organización obsoleta ni una etapa a superar en el camino del crecimiento económico.

Numerosos estudios de caso han desmontado, punto por punto, los argumentos esgrimidos en contra de la empresa familiar: las hay modernas y eficientes (Hanna, 1980: p. 52); las hay enormes y especializadas en sectores intensivos en capital (Gourvish, 1988: p. 34; Cassis, 1997: p. 131; Rose, 1995: pp. VIX y XXI); las hay dinámicas e innovadoras (San Román et al., 2013); las hay longevas y con una demostrada capacidad de adaptación a los requerimientos que el cambio histórico ha demandado (Tàpies, 2009); y las hay, llenas de salud, en países que culminaron hace mucho tiempo la industrialización y que poseen mercados de funcionamiento eficiente. El excelente y reciente trabajo de Fernández Pérez y Colli (2013) es una buena muestra en este sentido: su libro recopila un conjunto de colaboraciones escritas por expertos en empresa familiar, en las que se pone de manifiesto el dinamismo de las empresas familiares para adaptarse a las condiciones históricas cambiantes y el papel clave que, en esa adaptación, ha jugado la profesionalización de la dirección empresarial. El resultado es la aparición, en los albores del siglo XXI, de una nueva tipología de empresa familiar, en la que el mayor grado de profesionalización afecta a los propios miembros de la familia y a los directivos contratados, pero sin renunciar al control familiar del negocio o a la transmisión de los valores que hicieron nacer, crecer y perdurar las empresas.

La pervivencia de la empresa familiar, especialmente en Europa, como institución que ha ido mucho más allá de una fase concreta de la industrialización obliga a reflexionar más a fondo y ofrece un amplio margen para la investigación (Rose, 1995: pp. XIII-XIV). En palabras de Colli (2003: p. 21), esta institución mantiene un papel considerable y relevante en las

economías modernas: lo suficiente para que volvamos a estudiar, al menos, su conexión con el fenómeno del cambio industrial.

Repensar la industrialización desde la empresa familiar

Para afrontar el trabajo que propusimos al comienzo de estas líneas, hemos elegido las 100 empresas familiares tratando de mantener un cierto equilibrio entre países y seleccionando las que pertenecen a sectores que nos ayudan en nuestro propósito de iluminar el fenómeno de la industrialización. Así, hemos buscado ejemplos de empresas alimentarias, textiles y siderúrgicas que ayudan a mirar la industrialización como un proceso gradual que permitió al ser humano modernizar sus necesidades básicas: comer, vestir y mejorar sus herramientas de trabajo. Especial atención hemos dedicado a las empresas de actividades tradicionales agrícolas que supieron evolucionar desde un modo de hacer preindustrial.

A medida que avanzábamos cronológicamente en esta pequeña investigación, hemos buscado empresas familiares que reflejaran el cambio tecnológico introducido por la segunda oleada industrializadora: las químicas, las eléctricas, las relacionadas con la construcción o las automovilísticas, entre otras. El hecho de que todos los relatos concluyan en la actualidad nos ha permitido observar cómo se han adaptado las empresas familiares a la tercera oleada industrializadora, con mercados globales y entornos altamente competitivos.

Sin embargo, la realidad empresarial es siempre viva y cambiante, como queda demostrado en estas páginas y las empresas familiares no son ajenas a este dinamismo.

Por ejemplo, Peugeot inició el año 2014 siendo una empresa familiar pero, mientras se editaba este libro, sufrió cambios en el accionariado, a los que nos referimos en el apartado correspondiente, que han convertido a la familia Peugeot en accionista minoritario. No es descartable, pues, que suceda algún otro movimiento similar en esta u otras empresas recogidas en el libro después su publicación.

En lo que se refiere al equilibrio entre países, pesan lógicamente más las empresas familiares de naciones como Gran Bretaña, Estados Unidos o Alemania, aunque hemos procurado que esté presente también un amplio abanico de compañías que permita recorrer geográficamente Europa de norte a sur: por eso aparecen algunas de Finlandia, Suecia, Dinamarca, Francia, Suiza, Italia, Portugal y, por supuesto, España. La inclusión de Estados Unidos en un estudio de carácter eminentemente europeo se justifica por dos motivos: en primer lugar, por su inequívoca pertenencia al ámbito de influencia anglosajón; en segundo lugar, su presencia permite poner de relieve que, a pesar de la innegable importancia de la gran empresa en la historia industrial estadounidense, tan destacada por Chandler, también hubo empresas familiares que jugaron un papel preeminente en su industrialización. No en vano Walmart, la primera empresa por ingresos de Estados Unidos en 2013, es una empresa familiar.

En el deseo de mantener este equilibrio regional solo hemos cometido una consciente y, creemos que disculpable, incoherencia: hemos dado a España un papel muy superior al que le correspondería por los logros industriales alcanzados a las puertas de la Gran Guerra. La raíz de esta patente incoherencia tiene una doble excusa: en primer lugar, la oportunidad de divulgar lo propio, y por ello mejor conocido, cuando fuera no lo es tanto. Lo hacemos con la intención, en segundo lugar, de poner de relieve el peso de la empresa familiar en nuestra industrialización. También en España el papel de la gran empresa ha motivado una notable atención por parte de los investigadores. Los trabajos de Carreras y Tafunell (1993), por ejemplo, han permitido reconstruir la naturaleza y la estructura de la gran empresa en España. Siguiendo la estela chandleriana, se ha estudiado en profundidad, por citar un significativo caso, el sector eléctrico vinculado a los grandes bancos forjados en el cambio de siglo (cabe citar Aubanell, Anes, Bartolomé). Sin embargo, en España la gran empresa casi nunca lo fue tanto como en otros países y, en la mayoría de los casos, aparece vinculada a grupos de carácter familiar. La evidencia del peso de las familias empresarias se ha traducido en muchos e interesantes estudios de caso normalmente vinculados a actividades concretas. En este sentido, en España es frecuente asociar apellidos a actividades: Aznar con el negocio naviero, Entrecanales con la

construcción, Luca de Tena con la información, Puig con la perfumería y Mahou, Raventós y Osborne con el sector agroalimentario, por citar algunos. Este libro no es solo un libro de casos, aunque recoja muchos: lo que pretendemos al colocarlos juntos es invitar a la reflexión sobre el papel que ese gran grupo de empresas familiares ha desempeñado en la industrialización.

Es importante indicar que, al tratar la empresa familiar desde una perspectiva transnacional, no pretendemos dar a entender que el fenómeno sea equiparable en todos los sectores o países europeos, o que sus características resulten siquiera lejanamente similares. Si algo ha dejado claro la abundante investigación de las últimas décadas es que la empresa familiar difiere ampliamente en razón de la geografía y la historia (Colli y Rose, 1994: p. 24). Y lo hace hasta tal punto que resulta complejo encontrar una definición generalizable para este fenómeno (Colli, 1996: pp. 110-111). Como sostiene Rose, es preciso recurrir a su esencia para poder comprenderla, aplicándola con sentido común a contextos muy diversos en lo legal o en lo institucional (Rose, 1994: p. 62). Por eso, más que una definición de empresa familiar, preferimos anotar los tres elementos que, cuando aparecen juntos, evidencian su existencia: familia (definiéndola según el país concreto en que se estudie), propiedad (entendida como la posesión de una parte significativa del capital de un negocio) y control (autoridad sobre la dirección estratégica de una compañía) (Colli, 2003: p. 20).

Sin embargo, que existan diferencias a veces enormes en las empresas familiares de países muy distintos no impide, a nuestro entender, que pueda considerarse el fenómeno en su conjunto. Asumiendo el riesgo de comparar realidades distintas, un ejercicio de este carácter nos parece ciertamente enriquecedor. Porque si es cierto que las empresas familiares varían de lugar a lugar, también lo es que su presencia y su importancia numérica en la mayoría de los países europeos industrializados resulta abrumadora (Colli, 2003: p. 15). Y eso es algo obstinadamente insistente y común en la historia de la industrialización europea.

Empresas por países

Alemania

Villeroy & Boch. 1748

Los orígenes de la empresa se remontan a 1748, cuando François Boch, herrero y hasta entonces fabricante de armas en la localidad de Audun-le-Tiche –en la frontera entre Francia y Luxemburgo, y a escasos kilómetros de Bélgica y Alemania– decidió emprender un nuevo negocio junto a sus tres hijos y comenzó a fabricar piezas de cerámica. Debido a la privilegiada situación geográfica de Audun-le-Tiche, pronto contó con un importante mercado de exportación y, apenas dieciocho años después, su hijo Pierre-Joseph recibió autorización de la emperatriz María Teresa de Austria para fundar una fábrica en el ducado de Luxemburgo cuyas creaciones recibieron el privilegio de convertirse en manufacturas reales e imperiales.

La tercera generación de la familia estuvo liderada por Jean-François Boch. Educado en la École de Sciences de París, el nieto del fundador introdujo innovaciones en los materiales empleados, en especial un nuevo tipo de loza semejante a la porcelana pero más dura y menos costosa, que le valió la obtención en 1822 de la medalla de oro de la Feria Comercial de Prusia, además de otros reconocimientos nacionales e internacionales. Jean-François adquirió una abadía benedictina situada en Mettlach, a orillas del Sarre, que es en la actualidad la sede corporativa de Villeroy & Boch. Allí puso en funcionamiento una fábrica de vajillas para la que diseñó personalmente parte de la maquinaria, lo que facilitó un notable proceso de modernización industrial. Los avances de las primeras generaciones familiares no se limitaron al terreno industrial: en 1812 se creó además una institución de carácter social, Antonious Guild, para asegurar a los trabajadores a través de un fondo de pensiones sostenido por la compañía y sus empleados. La creación de este fondo supuso un gran avance social

y fue un adelanto del modelo de seguridad social que Bismarck iniciaría setenta años después.

La historia de Villeroy comenzó paralela a la de Boch. En 1791 y a menos de 100 kilómetros de distancia de Audun-le-Tiche, Nicolas Villeroy adquirió junto con dos socios una fábrica de loza en Vaudrevange (Sarre). Seis años más tarde el empresario se había convertido en el único propietario del establecimiento. Su espíritu innovador le llevó a aplicar numerosos avances en la producción: la fábrica de Vaudrevange fue, por ejemplo, una de las primeras en utilizar carbón como combustible. También llevó a cabo numerosos experimentos con esmaltes, que permitieron una notable reducción de costes.

En 1836 las empresas de las familias Villeroy y Boch se fusionaron como una estrategia para alcanzar economías de escala y afrontar la fuerte competencia del mercado británico. El éxito de esta operación se tradujo en una enérgica expansión internacional durante las décadas de 1840 y 1850, asociada a la difusión del ferrocarril. El mercado se amplió desde Francia o Gran Bretaña a Rusia, el sur de Europa, Turquía o Estados Unidos. El crecimiento estuvo acompañado por la diversificación del negocio: a las vajillas se añadieron cristalerías en 1843, azulejos en 1852, producción de cerámica sanitaria a partir de 1870, y desde 1879 fabricación de piezas artísticas de terracota.

Los descubrimientos científicos de finales del siglo XIX y principios del XX impulsaron el desarrollo de una mayor cultura de la higiene y generalizaron la utilización de productos sanitarios. Villeroy & Boch empezó a fabricarlos a gran escala, especialmente bañeras e inodoros, haciéndolos accesibles para la clase media.

Tras la Gran Guerra, y debido a la división de la región del Sarre entre Francia y Alemania, fue necesaria la compra de nuevas fábricas en Bonn, Torgau y Breslau. Durante las décadas de 1920 y 1930 la empresa modernizó sus productos y diseños, creando nuevas tendencias e incorporando a artistas de renombre.

La Segunda Guerra Mundial supuso un punto de inflexión para la compañía. Muchas de sus fábricas sufrieron importantes daños y otras resultaron expropiadas. La recuperación fue lenta. En 1959 comenzó la

producción de porcelana vitrificada en la planta de Septfontaines (Luxemburgo). En 1971 se exportó por primera vez a gran escala a Japón, y se reorientó la producción de vajillas hacia un concepto más global y de mayores exigencias técnicas. En 1976 Villeroy & Boch adquirió una fábrica de porcelana tradicional situada en Selb, lo que le permitió abrirse a nuevos mercados.

En 1982 la compañía se reestructuró y se centralizaron funciones para ganar en flexibilidad y competitividad. Villeroy & Boch quedó dividida en tres ramas: azulejos, baños y cristal y vajilla. Se potenciaron importantes campañas de marketing –como la realizada por el prestigioso fotógrafo Helmut Newton–, se introdujeron nuevos conceptos –como el Mix&Match, que invita a la personalización mediante la mezcla de diferentes vajillas de la colección– y se iniciaron nuevas colaboraciones con artistas como Paloma Picasso.

En 1987 Villeroy & Boch se transformó en una sociedad de responsabilidad limitada *(public limited company)*, pasando a denominarse Villeroy & Boch AG, y su capital continuó en manos de ambas familias. Tres años después empezó a cotizar en bolsa para facilitar su acceso al mercado de capitales. Durante las décadas de 1980 y 1990 la empresa reafirmó su posición en el mercado mediante la adquisición de diversas fábricas, consolidándose como referente en el sector de la vajilla hotelera y los sanitarios.

Coincidiendo con el final de siglo XX y con el 250 aniversario de la creación de la empresa, Wendelin von Boch, perteneciente a la octava generación de la familia, fue designado presidente del consejo de administración, cargo que ocupó hasta 2007, en que pasó a presidir la junta de supervisión. Bajo su dirección, la compañía inició una nueva etapa, caracterizada por una profunda modernización y por un nuevo enfoque: los esfuerzos de comercialización se dirigieron hacia la popularización de un estilo de vida, más allá de la fabricación de simples piezas de cerámica. Para ello se amplió la capacidad productiva y se potenció la flexibilidad, sin descuidar la adaptación de la firma a la globalización. En los primeros años del siglo XXI, se ha mejorado la infraestructura de la empresa, que combina plantas intensivas en capital en el centro de Europa e intensivas en mano de obra en países del este europeo. La compañía ha extendido el proceso

de internacionalización en América Latina, y Asia: en 2004 se inauguró una rama de baño y *wellness* en Shanghái para explotar el potencial del mercado chino; en 2006 se compraron tres empresas mexicanas de sanitarios, tratando así de impulsar la parte del negocio más rentable, que es la fabricación de sanitarios; y en 2008 se adquirió Nahm Sanitaryware Co, Ltd., en Bangkok.

En la actualidad, la empresa está presente en 125 países a través de tres divisiones: baño y *wellness*, vajillas y azulejos. Cuenta con 15 plantas de producción repartidas por Europa, México y Tailandia, y con cerca de 7.500 empleados. La familia, representada por Nicolas Luc Villeroy, está presente en el consejo de administración de la compañía, presidido actualmente por Frank Göring. Por su parte, Wendelin von Boch continúa al frente de la junta de supervisión. En 2012 las ventas de Villeroy & Boch alcanzaron 744 millones de euros, con un 60% correspondiente a la división de baño y *wellness*.

Bibliografía

- Página web corporativa: www.villeroy-boch.com Fecha de la consulta: 01-06-2013.
- *The House of Villeroy & Boch, a Philosophy and Passion: Living and Dining in the Villeroy & Boch Style* (1996), Merzig: Villeroy & Boch AG.

Warsteiner Gruppe (Haus Cramer Holding KG). 1753

El Grupo Warsteiner nació en 1753, cuando el volumen de cerveza que producía Antonious Cramer como complemento a la labranza de sus tierras era tal que se le exigió el pago de impuestos asociados, según aparece registrado en el Ayuntamiento de Warstein (Renania del Norte-Westfalia).

Cincuenta años después un incendio arrasó la ciudad, por lo que Caspar Cramer y su hijo, Johannes Cramer Vito, tuvieron que reconstruir su hogar, al que dotaron de un anexo: una pequeña fábrica de cerveza. La nueva iglesia de San Pancracio se construyó muy cerca, dando a la fábrica de los Cramer una posición privilegiada en pleno centro neurálgico de la ciudad de Warstein.

A finales del siglo XIX la fábrica se modernizó y se profesionalizó de manos de la siguiente generación: Albert y August Cramer aplicaron al negocio familiar todos los conocimientos técnicos que habían adquirido en la Universidad de Worms. Las mejoras técnicas se plasmaron en la introducción de la primera máquina de vapor, que disparó la producción hasta alcanzar 3.000 litros de cerveza anuales.

En 1928 la empresa comenzó a fabricar cerveza pilsener, gracias a un descubrimiento de Albert Cramer: se trataba del manantial Kaiserquelle, situado en las proximidades del bosque de Arnsberger, a poco más de 15 kilómetros de la ciudad de Warstein y cercano al lugar donde estaba situada la fábrica de cerveza. El agua que brotaba de este manantial poseía una cualidad diferente: era agua blanda (con poca cal), lo que hizo posible producir cerveza de baja fermentación. La importancia de este hallazgo

fue mayúscula, pues hasta entonces únicamente se fabricaba cerveza lager, es decir, de alta fermentación con agua de gran dureza. Warsteiner se adelantó así a sus competidores al especializarse en este tipo de producto.

Los años posteriores trajeron consigo un crecimiento sostenido de la empresa. Sin embargo, la mayor expansión del grupo se produjo en la segunda mitad del siglo XX. En la década de 1960, Warsteiner había conseguido situarse como una de las empresas cerveceras más grandes de Alemania, con una producción que alcanzaba 10.000 hectolitros. La gran demanda de su cerveza hizo necesaria una ampliación de la plantilla, que aumentó hasta superar los 50 empleados.

En 1976 se construyó una nueva fábrica a las afueras de Warstein: la Waldpark Brauerei. Esta planta cervecera fue admirada mundialmente como una de las más grandes y modernas de Europa. La empresa aprovechó el cambio de ubicación para establecer unos elevados estándares de calidad, que se convertirían posteriormente en la insignia de la firma. Dos años más tarde, se trasladó a ese emplazamiento la producción y la logística del grupo. En este momento de su historia, Warsteiner había superado el millón de hectolitros.

Albert Cramer júnior, miembro de la octava generación, asumió la presidencia de la compañía en 1986. Bajo su mandato, Warsteiner inició una intensa etapa de crecimiento por la vía de las adquisiciones y la diversificación del negocio. Durante los últimos años del siglo XX y los primeros del XXI, el grupo adquirió numerosas empresas cerveceras, como Paderborner Brewery en 1990, König Ludwig Schlossbrauerei Kaltenberg en 2001, Frankenheim Brewery en 2005 y Herforder Brewery en 2007. La diversificación de la actividad se logró con la creación de la cadena de hoteles Welcome Hotels en 1998.

A este proceso se sumó el importante cambio llevado a cabo por el grupo en su logística: en el año 2005 Warsteiner creó su propio apartadero ferroviario, que permitió el traslado de más de 200.000 toneladas de mercancía por ferrocarril, en lugar de por carretera. La empresa conseguía así reducir la emisión de CO_2 de manera muy significativa e implantaba una política basada en el crecimiento sostenible y respetuoso con el medio ambiente.

En esta última etapa la compañía ha procurado también modernizar la producción y aprovechar ventajas competitivas mediante la construcción de una central de energía propia, así como de una planta de energía eólica que suministra el 40% de las necesidades energéticas de la fábrica de Paderborner. Siguiendo en esta línea, en 2011 se inauguró un centro de investigación y desarrollo (Brew Academy for Research and Development), enfocado a la optimización y eficiencia del proceso de elaboración de la cerveza. Ese mismo año el grupo dio el salto transoceánico al firmar un acuerdo con SAB Miller para la expansión en el mercado argentino.

Tras la muerte de Albert Cramer júnior en 2012, el relevo generacional hizo que, por primera vez, una mujer ostentara la presidencia: Catharina, su hija menor, tomó las riendas del negocio familiar.

El lema familiar «innovación e inversión por tradición» (*innovation and investments by tradition*) se ha reflejado tanto en la historia como en los principios del grupo. Warsteiner ha puesto un especial empeño en potenciar la responsabilidad empresarial y social: persigue la preservación de la cerveza como bien cultural y la educación en el consumo responsable, así como la búsqueda de la sostenibilidad como base del negocio.

En la actualidad, el Grupo Warsteiner posee un extenso portafolio de marcas de cerveza, que exporta a más de 60 países y emplea a más de 2.300 personas. El grupo obtuvo un beneficio de 530 millones de euros en 2012, año en el que alcanzó una producción de 4,56 millones de hectolitros de cerveza.

Bibliografía

- Página web corporativa: www.warsteiner-gruppe.de Fecha de la consulta: 01-08-2013.
- «Warsteiner steps up activity in UK», *Wholesale News*, abril de 2012, n.º 4, p. 42.
- «Warsteiner winning over Irish beer lovers», *Checkout*, junio de 2010, vol. 36, n.º 5, p. 46.

Haniel. 1756

Los orígenes del Grupo Haniel se sitúan en la localidad de Ruhrort, junto a Duisburg (Renania del Norte-Westfalia), importante puerto fluvial en la confluencia de los ríos Rhur y Rin. Allí, en 1756, el inspector de aduanas Jan Willem Noot abrió un almacén para prestar servicio a los negociantes que comerciaban con Países Bajos. Su yerno, Jacob W. Haniel, y su hija Aletta aprovecharon las instalaciones para empezar a comerciar primero con vino y luego también con hierro y acero.

Al fallecer su marido en 1782, Aletta siguió con el negocio, al que se sumaron pronto sus tres hijos. Dos de ellos, Gerhard y Franz, crearon en 1802, junto a sus cuñados, una compañía para el transporte de carbón. Poco después adquirieron una mina y en 1808 se convirtieron en fundidores de hierro. El liderazgo correspondía claramente a Franz, que se fue alejando de las actividades originales para centrarse en el proceso de elaboración de hierro, mediante integración vertical.

En 1839 la empresa fabricó la primera locomotora ferroviaria de la región del Ruhr y en 1845 el primer remolcador a vapor construido en Alemania. La compañía fue también pionera en la construcción de viviendas para sus empleados. Franz y su mujer, Friederike, donaron a Ruhrort un hospital con motivo de la celebración de sus bodas de plata, en 1856. Franz falleció en 1868. Con la herencia recibida, sus hijos constituyeron Franz Haniel & Co., un consorcio accionarial.

A comienzos del siglo XX se adoptó una importante decisión estratégica en la empresa: separar la gestión de la propiedad. Al frente de los negocios estarían los profesionales que en cada momento se considerasen más capacitados. La familia limitaría su papel a supervisar la estrategia de

la compañía a través de su órgano de gobierno, el consejo de administración. Desde 1917 ningún miembro de la familia ha trabajado en el grupo a nivel operativo.

La empresa siguió ampliando su espectro de actividades: transporte marítimo, fletes y química. En 1905 construyó un muelle flotante en un puerto de China. En 1919 edificó una de las mayores atarazanas fluviales del mundo en la población alemana de Walsum. A partir de 1920 se introdujo en el campo de los fertilizantes, petróleo y turba. En los años previos a la Segunda Guerra Mundial y durante el propio conflicto armado, el grupo desarrolló una técnica para producir gasolina a partir del carbón. Sin embargo, la guerra rompió la relación con la red comercial de la compañía en el extranjero y destruyó prácticamente toda su flota.

A partir de 1945, el grupo se vio afectado por la decisión de las potencias vencedoras de desmantelar los grandes grupos industriales alemanes: en concreto, fue forzado a ceder sus actividades en los sectores del hierro y el carbón. Como consecuencia, la familia perdió el 42% de su participación en Franz Haniel & Cie., que era la sociedad constituida en 1917 para agrupar las inversiones. Con el tiempo, Haniel recuperó alguno de los activos confiscados tras la guerra.

Las primeras decisiones de la posguerra fueron reconstruir la flota y reanudar el comercio del carbón, y en 1950 la compañía empezó a intermediar en el mercado del petróleo y derivados, creando su propia red de gasolineras, que vendió en 1964.

Ante la necesidad de la reconstrucción posbélica, el grupo se introdujo en la fabricación de áridos. Otra vía de diversificación fue la adquisición de una empresa mayorista de productos farmacéuticos y la asociación con otros empresarios para crear la cadena de almacenes Metro, de la que posee una tercera parte desde 2007. Paralelamente, se produjo una reestructuración del grupo para crear unidades de negocio que operasen con un elevado grado de autonomía.

En 1970 se adoptó otra decisión estratégica fundamental: vender todos los activos relacionados con el carbón, el hierro y el acero para convertirse en un conglomerado presente en sectores muy diversos. En 1980 el grupo se constituyó en sociedad *holding*.

A partir de entonces, y como correspondía a su nuevo carácter, algunas inversiones fueron temporales: Haniel participaba en empresas con potencial de crecimiento, las impulsaba y, cuando creía que habían alcanzado un desarrollo suficiente, las vendía. Así sucedió en determinados sectores como el de materiales de construcción, explotado por una sociedad denominada Xella, que fue vendida en 2008, y con la reparación de desperfectos causados por el fuego y el agua, la compañía Belfor, enajenada en 2006.

En 2013 Haniel estaba presente en cinco sectores de actividad: limpieza (de aseos y habitaciones, y de productos textiles: CWS-boco), materias primas para fabricar acero inoxidable (ELG), suministro de material para empresas (Takkt), comercio minorista (Metro) y farmacia y salud (Celesio). Esta última compañía fue el resultado de la adquisición de distribuidores de productos farmacéuticos entre 1962 y 1973 en Alemania (Gehe, rebautizada Celesio), en 1993 en Francia, dos años después en Reino Unido y a partir de 2000 en Austria, Noruega y República Checa.

A mediados de 2013 el grupo tenía cerca de 650 familiares accionistas y sumaba 56.000 empleados en treinta países del mundo. La cifra de ventas del ejercicio había alcanzado 26.300 millones de euros.

Bibliografía

- James, Harold (2006), *Family Capitalism: Wendels, Haniels, Falcks, and the Continental European Model*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press.
- Kellogg School of Management (2005), «Best Practices and New Ideas», *2005 Kellogg Family Business Conference*, pp. 47-49.
- Haniel (2009), *A Haniel chronology. 1756-2008*, Germany, Duisburg.
- Página web corporativa: www.haniel.de Fecha de la consulta: 15-07-2013.
- Wiesmann, Gerrit, «Haniel forced into the limelight», *Financial Times*, 28-12-2009.

Faber-Castell. 1761

Faber-Castell tiene su origen en el año 1761 en Stein (Baviera), localidad situada a 7 kilómetros de Nuremberg, en la que tradicionalmente han sido numerosos los fabricantes de lápices. Allí nació Kaspar Faber (1730-1784), un ebanista y fabricante de lápices en su tiempo libre, cuyo éxito le permitió establecerse por cuenta propia. A su muerte, le relevó en el taller su hijo Anton Wilhelm (1758-1819), que dio a la incipiente empresa un importante impulso, llevando a cabo una primera transición hacia una producción más industrializada. La actual sede principal de Faber-Castell se encuentra en los terrenos que adquirió Anton Wilhelm en las afueras de Stein, donde estableció una fábrica a la que denominó A. W. Faber.

En 1809 accedió al negocio la tercera generación de la familia en la figura de Georg Leonhard (1788-1839), que se enfrentó al difícil entorno político y económico de la época y a la competencia de los lápices ingleses, de mayor calidad debido a las excepcionales cualidades del carbón utilizado, procedente de la región de Cumberland. A pesar de las dificultades originadas por la competencia, Georg Leonhard fue capaz de visualizar el papel decisivo que tendría la expansión internacional, y mandó a sus hijos –Lothar y Johann– al extranjero. Allí aprendieron ideas innovadoras que les permitieron asentar las bases del fuerte crecimiento que se produjo en los años sucesivos y abandonar el sistema de fabricación tradicional de lápices que habían empleado hasta entonces.

Tras la muerte de Georg Leonhard, en 1839, Lothar Faber tomó las riendas del negocio familiar, produciéndose el relevo de la cuarta generación e inaugurando una de las etapas más determinantes de la historia de la empresa. El bisnieto del fundador se trazó la meta de «conquistar el

mercado fabricando lo mejor que pueda ser fabricado en cualquier parte del mundo». Para ello, Lothar llevó a cabo una importante labor de modernización, expansión y diversificación de la compañía. Entre las estrategias que adoptó, destaca la adquisición de los derechos de explotación de una mina de grafito de excelente calidad en Siberia (1856). También modernizó la fábrica, para la que se construyeron en 1837 nuevos edificios que mostraban la preocupación por el bienestar de los trabajadores y el deseo de crear un espacio que motivara el trabajo bien hecho. La preocupación de Lothar por sus trabajadores se tradujo además en la creación de un sistema de seguridad social, al que más tarde incorporó planes de pensiones y otros beneficios sociales. También dio los primeros pasos en el terreno de la comercialización, priorizó la alta calidad y cuidada presentación de los lápices y fue pionero en la estampación del nombre de la fábrica en sus productos. Con ello se favoreció, sin embargo, la aparición de imitaciones, que Lothar denunció, consiguiendo que se promulgaran leyes para proteger los derechos de propiedad: no en vano Faber-Castell es la marca registrada más antigua de Estados Unidos.

A mediados del siglo XIX la empresa se internacionalizó y se abrieron sucursales en Nueva York, San Petersburgo, Londres y París, aprovechando el impulso de las exposiciones universales. En 1861 se estableció la primera fábrica en el extranjero, situada en Brooklyn (Nueva York) y dirigida por el hermano menor de la familia, Eberhard, para potenciar el comercio durante la Guerra de Secesión. Esta fábrica se escindió tiempo después con el nombre de Eberhard Faber Company. También se amplió el catálogo de productos: en 1861 comenzaron a fabricarse pizarras escolares y en 1872 se inauguró una fábrica de gomas de borrar en Newark (Estados Unidos). A. W. Faber patentó sus gomas elípticas en 1875.

El hijo de Lothar, Wilhelm, fue designado sucesor al frente de la empresa, pero murió sin descendientes varones. La compañía fue heredada por su hija, la baronesa Ottilie von Faber, que se casó en 1898 con el conde Alexander zu Castell-Rüdenhausen. Este se incorporó a la empresa familiar poco después y pasó a dirigirla tras la muerte de la baronesa. La compañía adoptó entonces la denominación de A. W. Faber-Castell, debido a la imposición de Lothar von Faber, que había exigido que las posibles herederas

conservaran el apellido familiar. Bajo la dirección de Alexander, la empresa modernizó su imagen y lanzó nuevas gamas de productos, como lápices de alta calidad y lápices de colores.

La Primera Guerra Mundial supuso un duro golpe para la compañía, que perdió muchas de sus sucursales, como la de Estados Unidos, cuyos derechos de propiedad no se recuperaron hasta 1994. En 1928 el hijo de Ottilie y Alexander, el conde Roland von Faber-Castell, heredó la empresa familiar. Durante su mandato se absorbieron diversas empresas –entre las que se encontraba la fábrica de lápices Johann Faber, fundada en 1879 por el hermano de Lothar, que fue comprada en 1932– y se continuó con la expansión internacional del negocio por Sudamérica y Europa.

El período de recuperación posterior a la Segunda Guerra Mundial fue menos costoso que el de la Gran Guerra, a pesar de la pérdida de algunas fábricas. Roland modernizó el negocio con la incorporación de nuevos productos: portaminas (patentados en 1948), bolígrafos (1949) y lápices cosméticos (1978). También cuidó al máximo la presentación de los productos, siguiendo la línea marcada por su abuelo Lothar, y creó nuevos formatos como los lápices para niños, presentados en paquetes de gran colorido.

Anton Wolfang von Faber-Castell tomó el relevo en 1978: era la octava generación de la familia al frente del negocio. En esta etapa se abrieron nuevas fábricas y oficinas en el extranjero, especialmente en Asia, y se buscó la sostenibilidad de los proyectos que se emprendieron. En 1993 se rediseñó la imagen social y corporativa para adaptarla a los nuevos tiempos y se reorganizó la producción en diferentes ramas. En 2003 Faber-Castell se adhirió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), como muestra de la conciencia de responsabilidad social de la empresa.

En la actualidad, Faber-Castell es el mayor productor de lápices de madera del mundo, con una capacidad de fabricación que supera los 2.000 millones de lápices anuales y cerca de 7.000 empleados, de los que aproximadamente el 13% se encuentran en Alemania.

Bibliografía

- Casillas, José C., Moreno, Ana M. y Acedo, Francisco J. (2010), «Internationalization of Family Businesses: a Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective», *Global Management Journal*, vol. 2, n.º 2, pp. 18-35.
- Marsh, Peter (2012), *The New Industrial Revolution. Consumers, Globalization and the end of Mass Production*, New Haven: Yale University Press.
- Página web corporativa: www.faber-castell.co.uk Fecha de la consulta: 01-03-2013.
- Russel, Jesse y Cohn, Ronald (2013), *Faber-Castell*, Bookvika Publishing.

Rothschild Group. 1798

El Grupo Rothschild tiene su origen en la década de 1760, cuando Mayer Amschel Rothschild, un adinerado mercader judío, estableció en Frankfurt (Hesse) una casa en la que negociaba con monedas y billetes. Su éxito le llevó a ser nombrado representante de la corte de Guillermo I de Hanau. Fueron sus cinco hijos los que, tras aprender el negocio, se establecieron por Europa, formando uno de los mayores imperios de banca.

En 1798 su hijo Nathan Mayer Rothschild se afincó en Manchester como comerciante textil y, en pocos años, logró adquirir una gran reputación. En 1809 se trasladó a la City de Londres y se instaló en un local de New Court, donde comenzó a desarrollar actividades bancarias, como la negociación de letras de cambio o la concesión de préstamos extranjeros. Por aquel entonces, Londres se había convertido en receptora de una enorme cantidad de capitales que huían de las consecuencias de las oleadas revolucionarias y del bloqueo continental. La capital británica alcanzó un gran dinamismo y se alzó, desplazando a Ámsterdam, como la capital europea de las finanzas. La actividad empresarial de Nathan Mayer Rothschild como banquero alcanzó pronto un gran reconocimiento. Prueba de ello es que, en 1814, él y sus hermanos fueron elegidos por el gobierno británico para el suministro de los medios financieros necesarios para derrotar a Napoleón. A partir de entonces, la recaudación de fondos para diversos gobiernos mediante la emisión de bonos se convirtió en una de las principales actividades de la familia.

El éxito de la casa de Londres sirvió de ejemplo a seguir para el resto de los hermanos Rothschild, que establecieron sus negocios por toda Europa. James, el más joven, fundó una casa de banca en París; Salomon se

estableció en Viena; Carl en Nápoles; y Amschel, el mayor de los cinco hermanos, se encargó de dirigir el banco de Frankfurt. A la muerte de Nathan Mayer en 1836, los Rothschild se habían convertido en los banqueros europeos de mayor fama y prestigio. En efecto, cuatro años más tarde, el Banco de Inglaterra designó a la sociedad N M Rothschild & Sons como uno de sus agentes de bolsa de lingotes de oro. La «fiebre del oro» alentó además la creación de sucursales en California y Australia. A partir de entonces, el mercado del oro se convertiría en uno de los negocios estrella de los Rothschild. En paralelo, la casa extendió sus intereses hacia la explotación de yacimientos: a mediados del siglo XIX la familia se hizo con el monopolio de la producción de mercurio, utilizado para refinar metales preciosos, mediante la adquisición de varias minas españolas. Como resultado, desde 1852 y durante casi un siglo, los Rothschild fueron los encargados de operar la Real Casa de la Moneda de Londres, refinando y fundiendo metales para el Banco de Inglaterra y otros clientes internacionales.

Los avatares políticos de la segunda mitad del siglo XIX no pasaron de largo para la familia. El año de las revoluciones, 1848, los dejó en gran medida indiferentes, pero la unificación de Italia en 1861 provocó el cierre de su banco en Nápoles. Mientras tanto, el negocio de las emisiones de bonos creció y se propagó. Con la rápida y decisiva acción de Lionel de Rothschild en 1875, el gobierno británico consiguió adquirir una importante participación en el canal de Suez.

James Mayer Rothschild, el último de los hermanos fundadores, falleció en 1868. A pesar de que las diferentes ramas del negocio se hallaban muy relacionadas con sus respectivos fundadores, la segunda generación consiguió mantener los vínculos familiares y fortalecerlos mediante el establecimiento de acuerdos de colaboración. La casa Rothschild siguió ocupando un papel preponderante en las finanzas europeas y, durante la segunda mitad del siglo XIX, contribuyó activamente a la industrialización europea, financiando la construcción de ferrocarriles y la creación de industrias siderúrgicas y mineras.

A finales de dicho siglo, el interés de los Rothschild por el negocio de la explotación minera se disparó. La familia respaldó la fundación de The Exploration Company, dedicada a la exploración de yacimientos de

minerales en todo el mundo. También financió la creación de la compañía de explotación de diamantes De Beers en 1887, y realizó otras inversiones para la explotación minera de piedras preciosas en África y la India. En 1901 la casa de Frankfurt cerró sus puertas tras fallecer, sin heredero varón, su último miembro. Los vínculos comerciales con su ciudad de origen quedarían interrumpidos durante algo más de ochenta años.

Tras la Gran Guerra, los Rothschild reorientaron su negocio. La tradicional financiación de gobiernos fue perdiendo peso a favor de la financiación de empresas comerciales e industriales. Uno de sus primeros clientes fue el metro de Londres. Además, el interés de la casa por el oro siguió presente: el banco N M Rothschild & Sons asumió el papel de banca permanente para la regulación del precio mundial del oro, tradición que continuó hasta 2004.

Tras los reveses provocados por la crisis de 1929 y la posterior expropiación del banco de Austria, la familia intentó regenerar el negocio bancario, concentrándose especialmente en París y Londres, y explorar nuevas líneas de actividad. N M Rothschild & Sons comenzó a operar en los nuevos mercados de Eurobonos y, desde Suiza, se dieron los primeros pasos para desarrollar el negocio de la gestión de activos y capital riesgo con la fundación de Rothschild Private Management Limited.

En 1981 la casa Rothschild de París fue nacionalizada por el gobierno socialista del primer ministro Pierre Mauroy, bajo la presidencia de François Mitterrand. La familia perdía así uno de sus bancos con mayor tradición. Sin embargo, tardó poco en responder. Dos años después, David de Rothschild fundó el banco Rothschild & Cie., sucesor del anterior, que recuperó rápidamente su posición de referencia en la banca internacional.

Actualmente, la casa Rothschild opera como una única organización, presente en más de 40 países, en los que emplea a unas 2.800 personas. El grupo ofrece numerosos servicios financieros especializados, entre los que destacan las actividades de asesoría financiera, la gestión de activos institucionales, la gestión de patrimonio y la banca comercial.

Bibliografía

- Caesar Corti, Egon (1928), *The rise of the House of Rothschild*, Londres: V Gollancz Ltd.
- Ferguson, Niall (1998), *The World's Banker. The History of the House of Rothschild*, Londres: Weidenfeld & Nicolson.
- Kaplan, Herbert H. (2006), *Nathan Mayer Rothschild and the creation of a Dynasty: the critical years 1806-1816*, Stanford: Stanford University Press.
- López Morrell, Miguel Ángel (2005), *La Casa Rothschild en España (1812-1941)*, Madrid: Marcial Pons.
- Página web corporativa: www.rothschild.com Fecha de la consulta: 16-10-2013.

Bertelsmann. 1835

El Grupo Bertelsmann nació el 1 de julio de 1835, día en que el impresor Carl Bertelsmann (1791-1850) fundó C. Bertelsmann Verlag en la localidad alemana de Gütersloh (Renania del Norte-Westfalia). Carl Bertelsmann era conocido por su intensa actividad política y religiosa, lo que explica la inicial especialización de la imprenta en temas teológicos. La imprenta publicó, además, libros de educación y dos periódicos, uno de los cuales *(Evangelisches Monatsblattfür Westfalen)* estuvo en la calle hasta 1929.

Tras la muerte de Carl Bertelsmann, su hijo Heinrich (1827-1887) tomó el relevo, continuando la línea editorial de su padre, con quien compartía los deseos de emprender y el fuerte sentido político y religioso. De hecho, Heinrich alcanzó renombre como figura política del este de Westfalia. Bajo su dirección, la empresa experimentó una fuerte expansión y, como consecuencia de la adquisición de otras editoriales, comenzó la publicación de obras de filosofía, filología, historia, ficción y literatura juvenil. Esta expansión hizo necesaria la mudanza a unas nuevas oficinas que continuaron siendo la sede general de la empresa hasta 1976.

Heinrich Bertelsmann murió sin descendientes varones, por lo que le sucedió su yerno Johannes Mohn (1857-1930), casado en 1881 con su hija Friederike. Durante la etapa en que dirigió la empresa familiar, la editorial volvió a centrarse en la edición de temas teológicos. Sin embargo, Johannes no fue capaz de superar la traumática experiencia de la Primera Guerra Mundial y en 1921, al regresar del frente, tuvo que ser reemplazado por su hijo Heinrich (1885-1955).

Tras la Gran Guerra se sentaron las bases que facilitaron la transformación de la empresa en una moderna y descentralizada corporación bajo la

dirección de la cuarta generación de la familia. La compañía se consolidó, a pesar de la hiperinflación que padeció Alemania a comienzos de la década de 1920, mediante una profunda reorganización y modernización, siguiendo la línea de publicación que habían marcado sus predecesores y colaborando estrechamente con organizaciones y sociedades protestantes. Paralelamente, se implementaron las primeras estrategias de ventas y publicidad, y se inauguró el segmento de ficción, si bien la editorial continuó mayoritariamente enfocada a un público cristiano.

Durante el Tercer Reich, la empresa amplió la gama de publicaciones para incluir, además de literatura clásica y novela, literatura nacionalista *(völkisch)* con contenidos antisemitas y con Will Vesper como autor estrella. Debido al alineamiento con los intereses económicos y políticos del partido nacionalsocialista, Bertelsmann se erigió como uno de los principales proveedores del ejército *(Wehrmacht)*, lo que generó un extraordinario aumento de las ventas. Se publicaron libros en los que se narraban experiencias en el frente, así como las series de las Fuerzas Armadas, compuestas por libros de literatura clásica y nacionalista, editados desde 1939 para distraer a los soldados alemanes. En ese mismo año, la rama teológica se abandonó por requerimiento del gobierno, y no se volvieron a ofrecer títulos religiosos hasta 1941. El impresionante aumento de las ventas se logró mediante la subcontratación de imprentas holandesas y el incremento de la eficiencia de la propia planta de producción. A pesar de ello, la empresa fue clausurada en 1944 por orden judicial, debido a la obtención ilegal de papel, y permaneció clausurada hasta el pago de una multa poco antes del fin de la guerra.

Al acabar la Segunda Guerra Mundial, Bertelsmann logró reabrir el negocio con cierta rapidez. Aunque sus instalaciones habían sido destruidas en un bombardeo británico, muchas máquinas de imprimir pudieron ser recuperadas y la compañía reapareció con la edición de libros escolares encargados por el gobierno militar británico. En 1947 se produjo el relevo de la cuarta a la quinta generación en la persona de Reinhard Mohn (1921-2009), hijo de Heinrich Mohn.

A pesar de las dificultades económicas que siguieron a la reforma monetaria del año 1948, Reinhard logró el despegue de Bertelsmann mediante la innovación, la diversificación, la reorganización y la expansión

internacional del negocio. Además de la modernización de la maquinaria, una de las novedades más importantes que introdujo fue la creación de los clubes de lectura, que le permitieron hacer frente al descenso de la demanda. El Bertelsmann Lesering, fundado en 1950, constituyó un gran éxito. A él se unieron otros alrededor del mundo: el Círculo de Lectores, fundado en Barcelona en 1962, la adquisición del club austriaco Donauland en 1966, y otros clubes fundados en Países Bajos (1967), Portugal (1970) y Reino Unido (1977). Entre 1953 y 1955 Reinhard comenzó también la redacción de una enciclopedia en cuatro volúmenes, *Das Bertelsmann Lexikon*. Tres años después la empresa llevó a cabo además sus primeras incursiones en el campo de la música, con la creación de un exitoso sello discográfico.

Las innovadoras ideas de Reinhard Mohn facilitaron el rápido crecimiento experimentado por Bertelsmann bajo su liderazgo. En 1960 se diseñó la primera estructura corporativa moderna de la firma (*Grundsatzordnung*). Le siguió el establecimiento de los principios de la compañía (*Bertelsmann Essentials*): organización descentralizada, delegación de responsabilidades, participación de los empleados en los beneficios de la empresa, cumplimiento de los deberes de esta con la sociedad y liderazgo compartido. Durante la década de 1960 se produjo la entrada del grupo en el negocio cinematográfico y televisivo, así como en el segmento de revistas, con la adquisición de los editores Gruner + Jahr. Años más tarde, Bertelsmann separaría la división de medios electrónicos de esta última empresa para formar una nueva sociedad, Ufa Film-und Fernseh, GmbH, destinada a operar en el segmento de televisión y medios electrónicos.

En 1971 la firma adoptó la forma jurídica de sociedad anónima (Bertelsmann AG), un paso decisivo hacia la formación de un moderno grupo empresarial. Diez años más tarde, la sociedad creó Bertelsmann Stiftung, entidad sin ánimo de lucro que posee la mayor parte de las participaciones de la compañía. Cinco años después, el crecimiento de la empresa hizo necesario el traslado a una nueva sede, situada en Carl-Bertelsmann-Strasse, así como la agrupación del negocio editorial en Munich.

Durante las décadas de 1970 y 1980, la compañía se centró en la internacionalización y la reagrupación de los negocios, para racionalizar su estructura. Se exportaron los clubes de lectura a América Central y del Sur

y el negocio musical y editorial a Estados Unidos mediante diversas adquisiciones (los sellos discográficos Arista y RCA, y las editoriales Bantam Books y Doubleday). También se reforzó el negocio en Europa mediante la adquisición de la editorial española Plaza & Janés. Como consecuencia de la fuerte expansión en Estados Unidos, en 1987 se fundó un nuevo centro corporativo en Nueva York (Bertelsmann, Inc). Asimismo, en torno a ese año, se agruparon las editoriales americanas en Bantam Doubleday Dell Publishing Group, y los sellos discográficos en Bertelsmann Music Group (BMG). Bertelsmann continuó además con la expansión y reorganización del segmento de televisión y medios electrónicos. En 1997 Ufa Film-und Fernseh GmbH se fusionó con la Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion (CLT), lo que dio lugar a la creación de una de las mayores compañías de televisión de Europa, con actividad en Alemania, Francia, Bélgica, Reino Unido, Países Bajos, Suecia, Luxemburgo y República Checa. Este grupo se fusionó a su vez con la británica Pearson TV en el año 2000, dando lugar al Grupo RTL. Los segmentos de servicios multimedia y servicios *online* fueron establecidos también durante estos años.

Tras la caída del muro de Berlín, Bertelsmann expandió sus actividades por el este de Alemania y Centroeuropa, utilizando como estrategia el incremento de su presencia en el segmento de prensa diaria. Para ello, creó en el año 2000 el *Financial Times Deutschland* junto con el grupo británico Pearson. Por otro lado, se potenció la expansión en los mercados asiáticos: en 1997 se abrió el primer club de lectura en China, donde la expansión ha continuado desde entonces. El mercado americano adquirió mayor importancia debido a la adquisición de la compañía editora Random House. La empresa amplió además su presencia en Internet, y adquirió Springer, una compañía de publicidad especializada en artículos académicos.

En 1999 Reinhard Mohn transfirió sus derechos de voto a Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG), para garantizar la independencia de la compañía y su continuidad. Hoy BVG, cuyos accionistas son tres miembros de la familia Mohn y otras tres personas elegidas, controla la totalidad de los votos en Bertelsmann AG.

Al comienzo del nuevo milenio, el grupo participó en la Exposición Mundial del año 2000 en Hannover, donde su presencia constituyó un

gran éxito. Desde los primeros años del nuevo siglo, Bertelsmann orientó sus esfuerzos a incrementar los beneficios, para lo que se concentró en los que habían sido sus negocios principales y potenció la descentralización: amplió su participación en el Grupo RTL, que se convirtió en la división de negocio de mayor volumen, y realizó diversas adquisiciones. En 2004 se creó Sony BMG Music Publishing, *joint venture* de la empresa con Sony Music, que fue vendida en 2006. Poco después se creó BMG Rights Management para la gestión de derechos musicales.

En 2012 se estableció la estrategia de la corporación, estructurada sobre cuatro pilares: el fortalecimiento de los negocios fundamentales mediante la creatividad, la transformación digital del negocio, el establecimiento y la expansión de plataformas de crecimiento y la expansión regional en mercados emergentes.

En la actualidad la empresa opera en más de 50 países, en los que emplea a 104.286 personas. Se estructura en cinco divisiones: televisión (Grupo RTL), editorial (Random House), publicación de revistas (Gruner + Jahr), servicios (Arvato) e impresión (Be Printers). En 2012 obtuvo un beneficio de 619 millones de euros, de los que el 36,7% correspondía al Grupo RTL. Thomas Rabe era en ese momento el presidente y CEO. La familia poseía el 19,1% de Bertelsmann SE & Co. KGaA, mientras que el capital restante estaba en manos de las fundaciones Bertelsmann Stiftung, BVG-Stiftung y Reinhard Mohn Stiftung.

Bibliografía

- Fitzgerald, Scott W. (2012), *Corporations and Cultural Industries: Time Warner, Bertelsmann and News Corporation*, Maryland: Lexington Books.
- «Our Company's History since 1835» (en línea). *Bertelsmann*, www.bertelsmann.com/media/bertelsmann-chronicles-1835-2011.pdf. Fecha de la consulta: 09-10-2013.
- Página web corporativa: www.bertelsmann.com Fecha de la consulta: 09-10-2013.

Tengelmann Group. 1867

El Grupo Tengelmann tiene su origen en la fundación de la compañía Wilh Schmitz-Scholl (Wissoll), creada el 1 de enero de 1867 en Mülheim (Renania del Norte-Westfalia). Wilhelm Schmitz, de origen modesto, se dedicaba junto con su mujer Louise Scholl a la importación de alimentos, principalmente café, té y especias. Schmitz estuvo al frente de la empresa hasta 1887, cuando una enfermedad le impidió continuar con su trabajo. Su ambición le había llevado a ampliar el catálogo de productos que ofrecía, para lo que introdujo dos nuevas marcas de café, que él mismo refinaba, comenzó a importar aceite e incluso inauguró una destilería de brandy.

La mujer de Schmitz falleció poco después y la empresa quedó en una complicada situación. Su hijo Karl tomó el relevo y continuó la estela marcada por su padre. Para afianzar la expansión del negocio, firmó una alianza con un competidor local que le permitió vender café tostado en sus tiendas. Esa compañía (Kaiser's Kaffee) sería absorbida por el nieto de Karl ochenta años después.

En 1893 la empresa abrió su primera filial en Düsseldorf, ya bajo el nombre de Tengelmann, en honor a su socio, Emil Tengelmann. Anticipándose a la creciente demanda de dulces, Tengelmann construyó una fábrica de chocolate en Mülheim-Speldorf, que entró en funcionamiento en 1912. Sus productos eran distribuidos únicamente a través de las tiendas Tengelmann. La producción de chocolate continuó hasta 2003.

A las puertas de la Primera Guerra Mundial, la red comercial de los Schmitz-Scholl abarcaba un amplio territorio que se extendía hasta el este de Prusia. A pesar de las devastadoras consecuencias de la Gran Guerra, la compañía sobrevivió gracias a las precauciones tomadas antes del inicio

del conflicto bélico. Así logró, por ejemplo, evitar el bloqueo de importaciones y continuar con la producción de chocolate, lo que le permitió lograr una recuperación relativamente rápida e impulsar una nueva expansión de la empresa, especialmente intensa en la zona de Baviera. Durante esta etapa se construyeron nuevas fábricas de café y alimentos procesados de tal manera que, a finales de la década de 1920, la compañía contaba con cerca de 560 tiendas Tengelmann.

En 1927 Karl Schmitz-Scholl cayó enfermo y fue relevado por su hijo, Karl Schmitz-Scholl II, que dirigió la compañía familiar, primero bajo la tutela de su padre y, tras su fallecimiento en 1933, en solitario. Durante el Tercer Reich, debido a las restricciones impuestas por el partido nacionalsocialista que favoreció a la industria de armamento instalada en Mülheim, la empresa se vio obligada a trasladar su sede a Speldorf, localidad situada a las afueras de Mülheim. En aquellos difíciles años y durante la Segunda Guerra Mundial, los esfuerzos de la compañía se centraron en la producción de alimentos para las Fuerzas Armadas y la sustitución de las tiendas bombardeadas por antiguos vagones de tren.

Al acabar la guerra los activos de la compañía fueron congelados, Karl Schmitz-Scholl II fue arrestado y la empresa se puso bajo la dirección de una persona designada por los Aliados. Sin embargo, se permitió la implicación de Elisabeth Haub, hermana de Karl júnior y madre del actual presidente, lo que impidió que la familia perdiera el control del negocio.

Cuando Karl Schmitz-Scholl II regresó, inició la reconstrucción de la compañía ya que muchas de sus tiendas habían quedado completamente destruidas por los bombardeos. Una vez alcanzada la normalidad, la empresa continuó con su expansión y modernización. En 1952 se abrió la primera tienda *self-service* en Munich, y poco después se hicieron los primeros intentos de distribución a gran escala.

Tras el fallecimiento de Karl Schmitz-Scholl II, en 1969, su sobrino Erivan Haub tomó el relevo en la dirección de la empresa y continuó con la expansión llevada a cabo por sus antecesores. Fue él quien inició la internacionalización de Tengelmann con la entrada en el mercado austriaco a través de la adquisición de una cadena de supermercados en 1972, así como en el mercado estadounidense mediante la inversión en la compañía

The Great Atlantic & Pacific Tea Company, Inc. en 1979. La internacionalización continuó con la compra de cadenas de supermercados en Bulgaria (1989) y Austria (1994), y la expansión de la cadena de supermercados Plus, creada en 1972, a países europeos como Hungría, República Checa, Italia, España, Polonia, Dinamarca, Portugal y Letonia.

Durante estos años, la diversificación se plasmó en la participación de la compañía en una cadena de tiendas de bricolaje (OBI) desde el año 1985, así como en la adquisición de Modea, que supuso la entrada del grupo en el sector textil. En 1994 se fundaron las primeras tiendas Kik, dedicadas al *outlet* textil.

En 2000 Erivan Haub dejó paso a la siguiente generación y asumió el puesto de presidente del grupo. En esta década continuó la internacionalización, e incluso se abrió la primera tienda OBI en China. También se abrieron establecimientos OBI en Bosnia-Herzegovina, Federación Rusa y Croacia. Asimismo la cadena de supermercados Plus entró en los mercados rumano y griego, mientras que la marca Kik lo hizo en Eslovenia y República Checa. En 2008 se vendieron los supermercados Plus de España, Portugal, Grecia, Polonia, República Checa y Hungría. En 2009 se fusionaron Plus Warenhandels GmbH y Netto Marken-Discount GmbH & Co. OHG., subsidiaria del grupo Edeka, que culminó la venta de todas las tiendas Plus pertenecientes al grupo.

En 2010 Kaiser's Tengelmann GmbH trasladó su sede central a Mulheim y siguió con la diversificación y la expansión del negocio: entre otras operaciones, se inauguró el segmento del comercio electrónico, para lo que se adquirieron participaciones en diversas empresas, y se continuó con la apertura de tiendas en toda Europa.

Hoy el grupo opera en 15 países europeos y se estructura en cuatro líneas de negocio: venta al por menor, negocio inmobiliario, servicios y energía, y compañías asociadas. En 2011 generó ventas por valor de 10.780 millones de euros y dio empleo a 83.437 personas.

Bibliografía

- Ciarlo, David (2011), *Advertising Empire: Race and Visual Culture in Imperial Germany*, Cambridge: Harvard University Press.
- Página web corporativa: www.tengelmann.de Fecha de la consulta: 12-09-2013.
- Seth, Andrew y Randall, Geofrey (1999), *The grocers. The rise and rise of supermarket chains,* Londres: Kogan Page.

Fiege Group. 1873

El Grupo Fiege nació en 1873 en Greven (Renania del Norte-Westfalia). Allí Joan Joseph Fiege trabajaba como granjero y decidió buscar una fuente extra de ingresos realizando servicios de transporte, principalmente de carbón, con un carromato tirado por caballos.

Sus hijos, Josef y Bernhard, se incorporaron inicialmente al negocio familiar. Sin embargo, en 1908 se separaron: Josef abrió su propia empresa de transporte, mientras que el segundo continuó con el negocio que había iniciado su padre hasta su disolución en 1930. La actividad de Josef se centró en el transporte de alimentos, para lo que construyó un establo, un granero y un cobertizo. Complementaba los ingresos con una posada, que resultó fundamental para la supervivencia del negocio durante la Primera Guerra Mundial.

En 1924 se produjo un importante desarrollo de la empresa con la adquisición del primer camión por parte de Josef Fiege júnior, hijo de Josef. Esto representó un notable incremento en la capacidad de carga, así como en el radio de operaciones. Debido a esta iniciativa, en 1928 se obtuvieron los primeros contratos de transporte de larga distancia, actividad de la que se responsabilizó Josef Fiege júnior.

Durante el Tercer Reich (1933-1945), y tras la muerte de su padre en 1938, Josef Fiege júnior se hizo cargo del negocio en su totalidad. Decidió que aquel era el momento para potenciar la principal actividad de la empresa: el transporte de larga distancia. Sin embargo, el estallido de la Segunda Guerra Mundial quebró sus planes. En agosto de 1939 la división de transporte de Fiege fue asignada a la Fahrbereitschaft Münster-Land, la flota de transporte regional. Se requisaron todos los vehículos de la

empresa, a excepción de seis, que se usaron para el transporte de alimentos y combustible en los alrededores de Greven.

Finalizado el conflicto bélico, la empresa comenzó su reconstrucción. La creciente demanda de transporte pesado supuso un gran impulso para la compañía, que aceleró su expansión: cinco años después del fin de la guerra, Fiege contaba ya con más de 40 vehículos comerciales y había adquirido nuevas tierras para incrementar su base corporativa hasta alcanzar 28.000 metros cuadrados.

En 1951 comenzó la expansión territorial de la firma, que abrió sus primeras sucursales en Haltern y Neuß, a las que se sumaron otras nuevas en años posteriores. La década de 1950 significó también el inicio de la integración vertical del negocio: en 1955 Fiege comenzó a fabricar sus propios camiones.

Josef Fiege júnior falleció en 1959 y fue sustituido por Karl Fischerbach, casado con Änne Fiege. Fischerbach concentró sus esfuerzos en el desarrollo del tránsito internacional de mercancías y restó temporalmente importancia al segmento del transporte. En 1967 se incorporaron Heinz y Hugo Fiege, hijos de Josef Fiege júnior, y la empresa volvió a atender de una forma equitativa ambos segmentos. Además, la apertura de nuevas sucursales permitió ofrecer a partir de 1970 los primeros servicios de transporte terrestre internacional.

En 1979 la compañía dio un paso decisivo en la aplicación de su concepto del negocio: la tradicional división de transporte se expandió al terreno de la logística. Esta ampliación comenzó con la creación de la primera cadena de suministro a nivel nacional para la firma Bridgestone, dedicada a la fabricación de neumáticos. El segmento de la logística experimentó un gran crecimiento en años posteriores, abarcando nuevos sectores, como los productos industriales, el cristal o las bebidas, entre otros. Pocos años después de su implantación, esta actividad se convirtió en la más importante del grupo, por encima del tránsito de mercancías. Además, la compañía recibió numerosos premios relacionados con la protección del medio ambiente, debido al cuidado emplazamiento y construcción de sus centros logísticos. Fiege ofrecía soluciones de gestión integrada y personalizada a sus clientes, lo que permitía el aprovechamiento total de los recursos.

En 1980 la empresa se trasladó a una nueva sede situada en el distrito de Reckenfeld (Greven). Asimismo, absorbió otras compañías transitarias, como Klein-Wiele y Wilken, lo que le permitió ampliar su capacidad en el sector. Durante las décadas de 1990 y 2000 el sector de la logística continuó ampliándose, tanto en número de clientes como en su variedad. Entre ellos, destacaban empresas como Bosch, Fujitsu Siemens Computers o Apollinaris & Schweppes. Fiege también amplió la capacidad de esta división de negocio mediante la construcción de nuevos almacenes y centros logísticos, y con la adquisición de varias empresas de logística, entre las que se encuentran la suiza Goth (1997) y las alemanas Rewico Logistik International GmbH (2005) y Tts Group (2006). Estas operaciones le permitieron consolidar su internacionalización y la hizo plenamente capaz de operar a escala global. En 2003 todas las empresas se agruparon bajo la marca Fiege.

La quinta generación de la familia se incorporó a la empresa en 2004 con el acceso a la dirección de Jens Fiege, hijo de Heinz. En 2008 se unió Felix Fiege, hijo de Hugo, como responsable del segmento de ingeniería (Fiege Engineering).

En 2010 el grupo reorganizó su estructura empresarial con el objetivo de incrementar la eficiencia interna, la fidelización y la búsqueda de nuevos clientes. En la actualidad la empresa tiene más de 11.000 trabajadores y opera en 14 países, en los que se reparten sus 200 filiales. En 2011 Fiege obtuvo un beneficio de 1.500 millones de euros y se estima que posee más de tres millones de metros cuadrados de almacenes y centros logísticos. La compañía está dirigida actualmente por Heinz y Hugo Fiege, como presidentes de la junta directiva, Jens Fiege como CEO, Alfred Messink como director financiero y Stefan Kurrle como vicepresidente de la junta.

Bibliografía

- Komárkova, Katerina (2013), «Development of internal corporate communication. Study case: Company Fiege», *Bachelor's Thesis*, Laurea University of Applied Sciences.
- Página web corporativa: www.fiege.com Fecha de la consulta: 31-05-2013.
- Simon, Hermann (2007), *Hidden Champions Des 21. Jahrhunderts*, Frankfurt, Campus Verlag GmbH.

Schaeffler Technologies. 1883

El Grupo Schaeffler, líder en el mundo en la fabricación de rodamientos, tiene sus orígenes en 1883. Una innovación en la fabricación de bolas de acero marcó, en aquel momento, el inicio de la industria alemana de rodamientos. Friedrich Fischer, artífice de esta invención, había diseñado una máquina amoladora que permitía producir grandes cantidades de bolas de acero perfectamente redondas. En 1905 Fischer registró su diseño en la oficina de patentes de Berlín bajo la marca FAG (Fischers Aktien-Gesellschaft). FAG es una de las marcas que, junto con INA y LuK, formaron posteriormente el Grupo Schaeffler.

FAG destacó tempranamente por sus avances en la industria de los rodamientos. En 1912 Johann Modler, un ingeniero de la empresa, desarrolló un nuevo tipo de rodamiento que permitía un ajuste angular, una novedad en el sector. Además, en 1926 la empresa comenzó a fabricar rodamientos de rodillos cónicos, un sistema especialmente adecuado para resistir cargas radiales y axiales simultáneas.

La expansión internacional de FAG comenzó en 1953, con la instalación de una planta productora en Canadá. La nueva fábrica (Fischer Bearings Manufacturing Ltd.) estaba situada en la localidad de Stratford, en Ontario. FAG destacó además por su fuerte compromiso con la investigación científica, un aspecto que acabó plasmado en la creación de FAG Kugelfischer Foundation. Sus logros en materia de innovación llevaron a FAG a convertirse en uno de los fabricantes de rodamientos con mayor prestigio internacional. Prueba de ello fue su participación en el desarrollo de los sistemas de propulsión del transbordador espacial, en 1994, o en la construcción del llamado Ojo de Londres (*London Eye* o también

Millennium Wheel), para el que se fabricaron rodamientos de grandes dimensiones.

En paralelo a la expansión de FAG se encuentra la fundación de INA, otra de las compañías que terminaron formando el Grupo Schaeffler. Los hermanos Wilhelm y Georg Schaeffler fundaron en 1946 la empresa de tecnología puntera INA en la localidad alemana de Herzogenaurach. Tres años después, Georg diseñó un tipo de jaula de agujas, que aplicada a los rodamientos de agujas, mejoraba y hacía más fiables sus aplicaciones industriales. Fue una invención pionera que permitió, años más tarde, el desarrollo de los primeros sistemas de guiado lineal, un mecanismo de rodadura para movimientos de traslación.

En la década de 1950, INA, al igual que FAG, inició su expansión internacional. En 1956 fundó su primera planta extranjera, en la localidad francesa de Haguenau, dedicada a la producción de rodamientos para el mercado europeo. El éxito de esta incursión llevó a la apertura de nuevas plantas en otros países: en 1958 se instaló una fábrica en São Paulo y en 1992 la empresa dio el salto al mercado asiático con la fundación de una fábrica en Corea del Sur. INA también estableció delegaciones comerciales en algunos países europeos como España y Portugal. En 1960 se instaló en Barcelona con el nombre de INA Rodamientos de Agujas, S. A., con la que dio sus primeros pasos a escala comercial. En aquellos años, la compañía también producía agujas para rodamientos en un pequeño taller que la empresa española Rodisa tenía en la localidad vasca de Eibar. Rodisa terminó siendo adquirida por INA en 1991. La incursión en el mercado luso se produjo en 1965, mediante la creación de Agulhas Schaeffler, Lda., compañía representante de INA en Portugal. En 1988 esta última sociedad cambiaría su denominación por INA Rolamentos, Lda.

Finalmente, LuK, la tercera marca integrante del Grupo Schaeffler, tiene sus orígenes en 1965. Los hermanos Wilhelm y Georg Schaeffler, junto con algunos inversores externos, fundaron Lamellen und Kupplungsbau GmbH (LuK) con el objetivo de iniciar la producción de embragues de muelle y diafragma, inicialmente destinados al Volkswagen Beetle («Escarabajo»). LuK se convirtió así en el primer fabricante europeo de embragues y, al igual que sus dos futuros socios, destacó por una constante apuesta por la

innovación. En pocos años, la empresa había logrado posicionarse como la primera proveedora europea de la industria de la automoción. En 1974 la compañía fundó dos filiales extranjeras: LuK do Brasil y LuK México. En 1999 INA consiguió hacerse con el control total de LuK, comprando las participaciones que poseían inversores externos a la familia Schaeffler.

Al comienzo del nuevo milenio, los Schaeffler adquirieron a su competidor FAG, con lo que se convirtieron en el segundo mayor fabricante mundial de rodamientos. Fue en el año 2003 cuando INA, FAG y LuK se unieron para formar Schaeffler Group. Tras la formación del grupo, las divisiones industriales de INA y FAG, ambas especializadas en la fabricación de rodamientos y con grandes sinergias, comenzaron a colaborar entre ellas. En 2006 INA y FAG publicaron su primer catálogo de piezas conjunto. Gracias a la combinación del valioso *know-how* y de la experiencia y el liderazgo de las tres compañías, el Grupo Schaeffler nacía con una potente fuerza innovadora y a una escala prácticamente global. La investigación y el desarrollo, actividad clave en el grupo, se vio favorecida por la inauguración de varios centros de I+D en Alemania, primero, y posteriormente en China y Estados Unidos. Estas y otras inversiones en investigación y desarrollo dieron su fruto: en 2010 el grupo registró 1.600 solicitudes de patentes ante la oficina alemana de patentes y marcas, convirtiéndose así en la cuarta empresa alemana más innovadora.

La expansión internacional y el crecimiento del ya consolidado Grupo Schaeffler se produjo principalmente mediante dos estrategias: la apertura de nuevas plantas de producción (India, China, Hungría, Vietnam y México) y las operaciones estratégicas de fusión y adquisición de otras empresas, que permitieron al grupo desarrollar plenamente sus competencias. En 2005 adquirió APTEC, empresa especializada en la fabricación de revestimientos de fricción y, tres años más tarde, realizó una oferta pública de adquisición a los accionistas de Continental AG, operación que finalizó en 2009. En la actualidad, el Grupo Schaeffler es el principal accionista de Continental, con un 49,9% de su capital. Tras completar la operación, el grupo adoptó su actual denominación: Schaeffler Technologies GmbH & Co. KG. y, un año después, inauguró su división de movilidad eléctrica: eMobility Systems.

Con sus tres potentes marcas (INA, FAG y LuK), Schaeffler opera

actualmente en los sectores de la automoción, aeroespacial y distribución. La fuerte orientación al cliente, la máxima calidad y la innovación son los tres principales factores que explican el éxito del grupo. Schaeffler divide sus operaciones en tres áreas de negocio: automoción (su principal fuente de ingresos), industria (con una amplia gama de productos) y aeroespacial (una división aún pequeña pero potente). En conjunto, el grupo fabrica una extensa variedad de productos de precisión y está presente en 50 países a través de sus más de 180 establecimientos extranjeros (plantas, oficinas de ingeniería y delegaciones comerciales). Maria-Elisabeth Schaeffler, viuda del fundador Georg Schaeffler, y su hijo Georg F. W. Schaeffler, son los principales accionistas de la compañía.

Bibliografía

- Augeneder, Harald (2010), *The Takeover Dispute between Schaeffler Group and Continental AG (Case Study). Goliath against a very rich David,* Grin Verlag.
- Mason, Rowena (2008), «Schaeffler family buys out tyre giant Continental for 12bn», *The Telegraph*, 22-08-2008.
- Página web corporativa: www.schaeffler.com Fecha de la consulta: 15-10-2013.
- Troy, Mich (2013), «Schaeffler Receives 2013 Quality Award from General Motors», *PR Newswire*, 15-10-2013.

Boehringer Ingelheim. 1885

Los orígenes de Boehringer Ingelheim se remontan a 1885, año en que Albert Boehringer adquirió una fábrica en Nieder-Ingelheim (Renania-Palatinado). La fábrica, que registró con el nombre de «Albert Boehringer, chem. Fabrik vom 1. Aug. 1885 ab», estaba dedicada a la producción de ácido tartárico para su uso en productos farmacéuticos y tintes. La demanda de este producto se disparó en los años posteriores, cuando se popularizaron las bebidas con gas y la levadura química. Ocho años después de la adquisición de dicha fábrica, la empresa cambió su denominación social por C. H. Boehringer Sohn, en honor al padre del fundador. Ese mismo año se registró el primer logo de la compañía.

En 1893 mientras experimentaba con ácido cítrico, Boehringer descubrió una bacteria que permitía producir ácido láctico a gran escala. El ácido láctico era muy demandado por la industria alimentaria y textil, pues con él se fabricaban tintes y se trataba el cuero. Boehringer se convirtió así en la primera empresa en desarrollar industrialmente procesos biotecnológicos. El ácido láctico se fabricó industrialmente desde 1895 hasta 1972.

La compañía comenzó muy pronto a diversificar y ampliar su gama de productos, a partir de una firme apuesta por la investigación y la innovación. En 1905 desarrolló un proceso de extracción de alcaloides como la morfina, la cocaína y la codeína. Estas sustancias se destinaban a la exportación y a la venta en farmacias. El primer fármaco producido por la empresa –Laudanon, comercializado desde 1915– se elaboró a partir de estos componentes. Dos años más tarde, Boehringer abrió su primer departamento de investigación, del que se responsabilizó el profesor Heinrich Wieland, primo de Albert Boehringer y futuro Premio Nobel de química en

1927. Este departamento fue la piedra angular que impulsó el desarrollo del negocio en los sectores del ácido, los alcaloides y la industria farmacéutica. De la labor del profesor Wieland surgieron numerosos medicamentos que se pusieron a la venta en años posteriores.

Paralelamente, la compañía comenzó a expandir su actividad y estableció, en 1923, una nueva fábrica en Hamburgo. Desde 1925 y hasta la actualidad, esta planta centralizó la producción de los componentes básicos de muchos medicamentos, como la morfina, la cafeína o la codeína. En 1928 dio un paso adelante en la expansión de su actividad al adquirir la empresa Dr. Karl Thomä & Cie., dedicada a la producción de opio, un componente muy valioso para fabricar analgésicos.

Albert no solo destacó por su incansable labor de investigación. También fue pionero en la implantación de medidas de bienestar para sus trabajadores. Entre otras, se instauraron los primeros seguros médicos en 1902, los planes de pensiones en 1912, así como un servicio de comedor en 1917. Cuando Albert Boehringer falleció en 1939, varios miembros de la familia formaban parte del consejo de administración de la empresa: su sobrino Robert Boehringer, sus hijos, Albert y Ernst Boehringer, y su yerno, Julius Liebrecht. A la muerte de su padre, fueron Albert y Ernst los que asumieron la dirección de la compañía, que ya empleaba a 1.500 personas. La empresa, con la segunda generación de la familia al mando, continuó con su expansión y abrió en Ingelheim una nueva planta de producción de cafeína en 1942. Sin embargo, las autoridades del Tercer Reich obligaron a la empresa a desplazar la producción de determinados fármacos a una nueva planta, que se emplazó en Biberach an der Riss un año después. En 1945, cuatro días antes de la ocupación estadounidense, la fábrica de Ingelheim cerró sus puertas durante tres meses.

Tras la Segunda Guerra Mundial se restableció la producción en la planta de Ingelheim y se inauguraron dos nuevas filiales que dieron un nuevo impulso a la diversificación del negocio. En 1946 se fundó CELA Landwirtschaftliche Chemikalien GmbH, dedicada a la producción de pesticidas, y en 1948 se estableció Olivin, para la fabricación y venta de cosméticos. CELA terminó fusionándose en 1972 con la empresa alemana Merck, y se vendió en 1987. En 1955 se creó una nueva división dedicada

a la salud animal, que se convirtió posteriormente en una filial especializada en medicina veterinaria: Boehringer Ingelheim Vetmedica GmbH.

Desde mediados de la década de 1950, el grupo comenzó a tener presencia internacional. Su primera filial se estableció en 1948 en Viena, a la que siguieron posteriormente otras en España (1953), Italia (1955), Brasil (1956), Japón (1961), Venezuela (1972) y Canadá (1972). Durante estos años fue especialmente relevante el lanzamiento de nuevos fármacos destinados al tratamiento de enfermedades cardiovasculares, respiratorias y gastrointestinales. Entre todos ellos merece ser destacado el fármaco Actilyse, comercializado en 1987, pues supuso el primer tratamiento trombolítico existente para los ataques cardíacos.

Tras la muerte de los hermanos Boehringer, su cuñado, Julius Liebrecht, fue nombrado presidente de la junta de socios en 1965. La tercera generación de la familia se unió a la empresa poco después: en 1967 se incorporaron el hijo de Julius Liebrecht, Hubertus, que fue designado presidente en 1971; y Wilhelm Boehringer, hijo de Albert Jr. Boehringer, que dirigió la división de Producción y Tecnología hasta su muerte en 1975. Con la llegada de la tercera generación, la empresa estructuró todas sus filiales extranjeras bajo la matriz Boehringer Ingelheim GmbH, mientras que las actividades en el mercado local quedaron agrupadas en la sociedad Boehringer Ingelheim KG, fundada en 1981. El negocio farmacéutico también se reorganizó años después, y tras la fusión en 1998 de Boehringer Ingelheim KG y Dr. Karl Thomä GmbH, se creó Boehringer Ingelheim Pharma KG, la filial farmacéutica.

La expansión nacional e internacional de Boehringer continuó en el siglo XXI. Se abrieron nuevas plantas de producción en Alemania y se adquirieron otras compañías con las que se dio un renovado impulso a la diversificación del negocio. El grupo posee actualmente 140 filiales y 20 plantas de producción repartidas por todo el mundo, y cuenta con una plantilla de más de 46.000 personas. Su lema –«creación de valor a través de la innovación»– es la piedra angular en torno a la que giran su visión y sus principios corporativos. El grupo se estructura actualmente en dos divisiones: Farma Humana y Salud Animal. En 2012 obtuvo unos ingresos netos por valor de 14.691 millones de euros, de los que el 93% procedía

de Farma Humana. En ese mismo año, la importante cantidad de 2.795 millones de euros fue reinvertida en I+D. Christian Boehringer, cuarta generación de la familia, fue nombrado en 2007 presidente de la junta de socios, organismo que vela por los intereses familiares. Hoy en día, la familia Boehringer sigue controlando el cien por cien del capital de la empresa.

Bibliografía

- «Boehringer Ingelheim GmbH. Company profile», *Datamonitor*, 27-10-2011.
- Página web corporativa: www.boehringer-ingelheim.com Fecha de la consulta: 23-05-2013.

Robert Bosch. 1886

Robert Bosch nació en Albeck, localidad situada al norte de Ulm (Baden-Wurtemberg), en 1861. Allí comenzó su actividad profesional trabajando como aprendiz en un taller mecánico. Cuando finalizó su aprendizaje, abandonó su ciudad natal para trabajar en varias compañías alemanas, estadounidenses y británicas. Tras su regreso a Alemania en 1886, fundó en Stuttgart un «taller de precisión e ingeniería eléctrica», con un capital de 10.000 marcos que procedían de sus ahorros y de la herencia paterna. En su origen, la empresa contaba con dos empleados: un mecánico y un chico para los recados, además del propio Bosch, que realizaba los trabajos de mecánica de precisión e ingeniería eléctrica. Sin embargo, la empresa no acababa de despegar, y Robert tuvo que endeudarse para modernizar las herramientas y pagar a sus empleados.

La construcción en 1885 de una central eléctrica en Stuttgart dio el impulso inicial a la empresa y Bosch obtuvo nuevos contratos para la instalación de circuitos eléctricos. Dos años más tarde, la compañía diseñó el primer dispositivo de ignición magnético de bajo voltaje. Este «aparato de encendido» representó una decisiva contribución al perfeccionamiento del automóvil y fue un hito crucial en el desarrollo de la empresa. Cuatro años después, los dispositivos de ignición magnéticos suponían el 50% de los ingresos del taller. Sin embargo, este dispositivo no era adecuado para motores más potentes, como los que incorporaban vehículos y motocicletas. El sistema utilizado no era fiable ni seguro, por lo que Bosch, junto con su socio Arnold Zähringer, diseñó un innovador dispositivo de ignición magnético que era capaz de funcionar a altas velocidades. Para ello utilizaron un vehículo de tres ruedas De Dion-Bouton, que había sido enviado

por Frederick R. Simms. Esta solución, que representó un enorme avance con respecto a los anteriores dispositivos, supuso el inicio de la expansión internacional a gran escala de la empresa. El dispositivo fue perfeccionado posteriormente por el ingeniero Gottlob Honold, y en 1902 se presentaría el primer sistema magnético de ignición con bujías, que permitió desarrollar, años después, motores muy revolucionarios.

En 1898 se abrió la primera oficina de Bosch en el extranjero, situada en Gran Bretaña y dirigida por Frederick R. Simms. Un año después se inauguraron oficinas en Francia y Austria-Hungría. El rápido crecimiento de la firma hizo necesario el traslado a unas instalaciones más amplias: se abrió una nueva fábrica en Stuttgart y se inauguraron nuevas plantas de producción en el extranjero. En 1905 Bosch abrió una fábrica en París: la Compagnie des Magnétos Simms-Bosch. Un año después se fundó Robert Bosch New York Ltd., la primera sucursal en el continente americano, que en apenas unas semanas ya había firmado contratos millonarios con las principales empresas automovilísticas estadounidenses. En 1912 se construyó otra planta de producción en Massachusetts. A estas aperturas siguieron otras en los cinco continentes. Este significativo crecimiento internacional estuvo respaldado por otros cambios organizativos, como la creación de nuevos departamentos y la mejora de las condiciones de trabajo, además de continuas innovaciones y mejoras aplicadas a los productos.

Después de haberse posicionado en el mercado internacional, Bosch comenzó a diversificar su gama de productos. Desde 1909 hasta mediados de la década de 1930, el lanzamiento de nuevos productos fue una constante: bombas lubricantes, sistemas eléctricos con iluminación para automóviles, bombas de inyección e inyectores para motores de gasolina, taladros o refrigeradores, entre otros muchos, completaron el catálogo de productos de la firma.

La Primera Guerra Mundial representó un punto de inflexión en la historia de la compañía. El conflicto bélico supuso un duro golpe para la empresa, que perdió muchos de sus mercados clave, mientras que varias de sus oficinas fueron expropiadas. En 1917 la empresa se transformó en una sociedad anónima (Robert Bosch AG). El fundador se reservaba el

51% del capital, mientras que el 49% restante permanecía en poder del resto de gestores. Tras la contienda, Bosch se reorganizó y restableció su posición en los mercados internacionales. En buena medida, esta temprana recuperación se consiguió gracias a un acuerdo con su principal competidor, Eisemann-Werke AG, otra empresa alemana que fabricaba prácticamente el mismo catálogo de productos que Bosch. Ambas compañías, amenazadas por una fuerte competencia internacional, decidieron llegar a un acuerdo para repartirse los principales mercados. Así, Bosch asumió la fabricación de accesorios para automóviles y Eisemann-Werke se dedicó a productos especializados para la policía, los bomberos y los ferrocarriles. Adicionalmente, las dos empresas decidieron unificar sus organizaciones de producción y de compra de materias primas bajo una misma dirección. En 1926 Bosch adquirió todas las participaciones de Eisemann-Werke y ambas compañías terminaron fusionándose.

La década de 1920 se caracterizó por un aumento considerable de la competitividad de la compañía, gracias a numerosas innovaciones aplicadas a sus productos, así como a la racionalización de sus procesos productivos. La crisis de la industria automovilística de 1925 exigió, además, implantar medidas de racionalización más severas. La empresa trató de compensar la decadencia de su industria principal mediante la búsqueda de nuevos mercados. En palabras de Robert Bosch, la compañía debía abrirse «a más variedad». Mediante la adquisición de varias empresas y la creación de nuevas ramas de producción, Bosch pasó de ser un fabricante de componentes para el automóvil a convertirse en un grupo diversificado de ingeniería eléctrica. Como hechos representativos de la época, merecen ser destacados por su importancia la fundación de Bosch Service en 1921, una red de franquicias especializadas en la reparación de coches; la adquisición de la fábrica de calderas de gas de Junkers & Co. GmbH en 1932, y el lanzamiento de nuevos productos como máquinas eléctricas para cortar el pelo, taladradoras, frigoríficos y las primeras cámaras y proyectores de cine.

En 1926 Robert Bosch, debilitado por problemas de salud, cedió la dirección de la empresa a un comité formado por Hans Walz, Hermann Fellmeth y Karl Martell Wild, tres colaboradores ajenos a la familia. Con el paso de los años fue Hans Walz el que terminó asumiendo el puesto de

Robert Bosch, que murió en 1942. En 1937 la compañía adoptó la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada (GmbH) para evitar, en la medida de lo posible, la expropiación por parte del gobierno nacionalsocialista. El inicio de la Segunda Guerra Mundial representó nuevamente la pérdida de algunas fábricas y el retroceso en la capacidad productiva. Al término del conflicto bélico, los colaboradores de Robert Bosch y todos los trabajadores se volcaron en el arduo trabajo de reconstruir una empresa que prácticamente había quedado en ruinas. Poco a poco fue recuperando su capacidad de producción, aunque no sin pasar serias dificultades.

En la década de 1950 la compañía logró recuperar su posición en los mercados internacionales gracias a los excelentes contactos que Robert Bosch había cultivado años antes. Este fue el inicio de un nuevo período de crecimiento y expansión para la empresa que, en 1956, estaba presente en más de 130 países. Entre todos estos, fue en Estados Unidos en el que se invirtió un mayor esfuerzo, pues Bosch había perdido sus derechos de marca y no pudo recuperarlos hasta 1983. En otros mercados la recuperación fue más sencilla y rápida, y paulatinamente se consiguió ampliar tanto la red comercial como la organización internacional de producción. Paralelamente, Bosch continuó invirtiendo en innovación y desarrollando nuevos productos en diferentes áreas de negocio. Así, pronto se creó una novedosa gama de productos orientados al uso doméstico y se fabricaron los primeros sistemas de inyección de gasolina y los primeros dispositivos hidráulicos, al tiempo que se realizaron numerosos avances en electrónica. En resumen, a finales de la década de 1960 la compañía había vuelto a convertirse en un grupo diversificado que priorizaba la perfección, la calidad y la excelencia técnica.

Este espectacular crecimiento estuvo acompañado de una necesaria reestructuración corporativa. Indudablemente, la empresa había alcanzado unas dimensiones imposibles de gestionar sin una mayor descentralización. Por este motivo, en la década de 1970 la compañía se dividió en unidades autónomas separadas en función del tipo de actividad. Asimismo, se creó una nueva división de I+D que apostó firmemente por impulsar el desarrollo tecnológico en años posteriores. Además de las innovaciones que se aplicaban dentro del grupo, también fueron importantes las

adquisiciones de tecnologías o de nuevas empresas, ya que permitieron ampliar el portafolio de productos y facilitar la entrada en mercados de otros sectores y de otros países. Desde comienzos de la década de 1970 es especialmente relevante el crecimiento que Bosch experimentó en el negocio de los sistemas electrónicos para el automóvil. La compañía fue puntera en la introducción de nuevos mecanismos, como el sistema de inyección electrónica de gasolina Jetronic (1967), el sistema de antibloqueo de frenos (ABS) controlado electrónicamente (1978), el primer sistema de navegación para turismos (1983) o el primer Programa Electrónico de Estabilidad (ESP) del mundo (1995), que prevenía el posible derrape del vehículo.

En 1963 la empresa había dado un nuevo giro en la esfera directiva. Hans Walz, que cumplía ochenta años de edad, renunció a su puesto de presidente, cargo que pasó a ocupar Hans L. Merkle. La última misión de Walz en la empresa consistió en cumplir los deseos de Robert Bosch: crear una fundación. Así, en 1964 la sociedad fiduciaria Vermögensverwaltung Bosch GmbH, creada en 1921, adquirió la mayoría del capital de la empresa. Para subrayar su carácter de utilidad pública, esta sociedad cambió su nombre en 1969 y pasó a denominarse Robert Bosch Stiftung GmbH (Fundación Robert Bosch), encargada de distribuir los dividendos de la compañía siguiendo el espíritu del fundador. Esta sociedad posee actualmente el 92% del capital del grupo, mientras que el 8% restante se encuentra en manos de la familia Bosch. Durante la recesión de finales de la década de 1970 tuvo un papel muy destacado en el crecimiento de la compañía la división de sistemas electrónicos para el automóvil.

En los primeros años del siglo XXI la firma continuó adquiriendo e integrando bajo su estructura a numerosas empresas punteras. También avanzó en la conquista de nuevos mercados, especialmente en Europa del Este. La compañía es en la actualidad líder mundial en tecnología y servicios. El grupo está constituido por la sociedad Robert Bosch GmbH y un conjunto de 350 filiales repartidas por 60 países. Cuenta, además, con una extensa red comercial presente en unos 150 países. Esta sólida estructura comercial y productiva constituye la base fundamental para su futuro desarrollo. En el año 2012 el grupo obtuvo unos ingresos de 52.500 millones de euros.

Bibliografía

- Bosch, Robert (1937), *The prevention of future crises in the world economic system*, Londres: Constable.
- Heuss, Theodor (1994), *Robert Bosch - his life and achievements*, Nueva York: Holt.
- Kash, Don y Auger, Robin (2005), «From a few craftsmen to an international network of alliances: Bosch Diesel Fuel Injection Systems», *International Journal of Innovation Management*, Vol. 9, n.º 1, pp. 19-45.
- Página web corporativa: www.bosch.com Fecha de la consulta: 19-06-2013.

Oetker Gruppe. 1891

El Grupo Oetker nació en 1891, en la trastienda de una botica situada en Bielefeld (Renania del Norte-Westfalia). Allí, dos años después, el doctor August Oetker desarrolló en sus ratos libres una levadura en polvo, a la que denominó Backin. La nueva levadura garantizaba excelentes resultados y mejoraba las cualidades de las ya existentes en el mercado, cuya conservación no era posible y que aportaban un sabor característico. El joven farmacéutico vendía su levadura en polvo envasada en sobres de papel que contenían la cantidad necesaria para añadir a un kilogramo de harina, lo que unido a su alta calidad, hizo que Backin constituyera un logro. Parte del éxito se debió a los esfuerzos publicitarios que intuitivamente desarrolló el creador de la levadura. Mediante la publicación de recetas en periódicos y su reparto junto con una muestra gratuita a potenciales clientes, el doctor Oetker consiguió formar una amplia base de compradores, así como la asociación de su propio nombre con la garantía de una calidad excepcional. Gracias a ello, pudo lanzar al mercado nuevos productos, como almidón dietético, y comenzar las primeras exportaciones. En 1900 fue necesario trasladar la producción a una fábrica situada en Lutterstraße, en las afueras de Bielefeld que continúa siendo hoy día la sede de la compañía.

August Oetker falleció en 1918, dos años después de que su hijo muriera en el transcurso de la Primera Guerra Mundial. Por esta razón, en 1920 tomó las riendas de la compañía el doctor Richard Kaselowsky, segundo marido de su nuera. Por aquel entonces la empresa contaba ya con 600 empleados. Bajo la dirección de Kaselowsky, la compañía continuó su expansión e internacionalización, y se siguieron aplicando novedosas

técnicas de publicidad. Como garantía de supervivencia de la empresa, Kaselowsky decidió diversificar el negocio, invirtiendo en firmas ajenas al sector alimentario. La compañía sobrevivió a pesar de la crisis mundial, la creciente inflación y la dificultad para la obtención de materias primas durante el Tercer Reich, en gran parte gracias a cierto trato de favor de las autoridades a la hora de distribuir recursos.

Rudolf-August Oetker, nieto del fundador, fue el encargado de liderar la recuperación y reconstrucción de la empresa tras la muerte de su padre y el final de la Segunda Guerra Mundial. En estos años la compañía consolidó su diversificación y expandió su gama de productos y servicios, al tiempo que se configuró la estructura actual del grupo. Entre otras, se adquirió una participación mayoritaria en HamburgSüd, creada en 1871 y dedicada al transporte entre Europa y Sudamérica, y se asumió su dirección. Hoy la división de transporte es la más importante del grupo y HamburgSüd constituye una de las principales compañías privadas de transporte alemanas. Respecto a su principal línea de negocio, la empresa hizo su primera incursión en el sector de congelados, con el lanzamiento de las primeras pizzas congeladas en 1970 y de postres congelados poco tiempo después.

En la década de 1980 Rudolf-August Oetker fue relevado por su hijo, H. C. August Oetker, nombrado presidente de la junta de consejeros y que estuvo implicado en la actividad del grupo hasta su muerte en 2007. Richard Oetker, su hijo menor, es socio principal de Dr. August Oetker KG y presidente de la junta ejecutiva de Dr. Oetker KG, la empresa matriz, de cuya junta ha sido miembro desde 1996.

La cuarta generación de la familia al frente de la empresa continuó con la expansión, que se adaptó a los gustos cambiantes de los consumidores. La intensa actividad que se había desarrollado en los períodos anteriores forzó a llevar a cabo una reorganización del grupo, cuya estructura no estaba claramente definida. Para ello, Dr. Oetker se centró en su principal segmento de negocio, además de mantener la expansión e internacionalización, con el fin de potenciar su competitividad y capacidad de liderazgo. Esto se consiguió mediante la adquisición de empresas alemanas y extranjeras, a lo que se sumó el crecimiento interno del grupo. Debido a ello, la

empresa, que continúa dirigida por el bisnieto del fundador, es hoy líder en los sectores de repostería, postres y pizza congelada.

La compañía es propiedad en su totalidad de la familia, que presume de anteponer en todo momento los intereses de la empresa a los familiares, lo que les ha permitido gozar de la independencia financiera necesaria para mantener su expansión. El grupo, cuya empresa matriz es Dr. Oetker GmbH, se compone de varios centenares de empresas en diversos sectores, entre los que destaca el alimentario. Se estructura en seis divisiones: alimentación, cerveza y bebidas sin alcohol, vino, espumosos y licores, transporte, banca y otros. Se estima que el grupo emplea a más de 26.000 personas en todo el mundo, de las que el 43,8% corresponden a la división de alimentación. En 2012 las ventas netas alcanzaron 10.942 millones de euros, lo que supuso un incremento del 9,3% respecto al año anterior.

En la división de alimentación, el catálogo de Dr. Oetker se compone de más de 3.500 productos, con plantas de producción por toda Europa, así como en Canadá, Brasil, Argentina, Sudáfrica, India y Australia. La división de cerveza y bebidas sin alcohol se centra principalmente en el mercado doméstico, y en ella se integran diversas marcas, entre las que destaca Radeberger, primera cerveza alemana elaborada mediante el método pilsener. En la división de vinos la compañía principal es Henkell & Co. Sektkellerei KG. La división de transporte incluye varias navieras entre las que destaca, por tamaño e importancia, Hamburg Süd. Esta compañía, con sede en Hamburgo, posee una de las mayores flotas de transporte marítimo en Alemania y es una de las principales navieras a escala internacional. En la división de banca destaca Bankhaus Lampe, un banco privado creado en 1852 en Minden (Renania del Norte-Westfalia) y absorbido por el grupo en 1949. Por su parte, la división de otros intereses engloba hoteles y la empresa publicitaria del grupo (Dr. Oetker Verlag).

Bibliografía

- Página web corporativa: www.oetker-gruppe.de Fecha de la consulta: 13-09-2013.
- *The Oetker Gruppe-A profile* (2012), Bielefeld, Geyer Gestaltung, Werbung & Kommunikation GmbH. En línea, www.oetker-gruppe.de/ebook_gruppe/index_gb.html Fecha de la consulta: 13-09-2013.

Miele. 1899

Miele fue fundada en 1899 por Carl Miele y Reinhard Zinkann en Herzebrock (Renania del Norte-Westfalia). En aquellos años el país se había convertido en una de las principales potencias mundiales gracias principalmente a los avances tecnológicos de la segunda revolución industrial y al crecimiento económico logrado tras la unificación política. Como actividad inicial la empresa comenzó fabricando desnatadoras, pero un año después de su creación los dos socios fundadores empezaron a diseñar y producir lavadoras. La nueva actividad coincidió con años de importante mejora en las condiciones de vida de los europeos, asociadas a las demandas del movimiento obrero y al nacimiento de la clase media. En esta época el lavado de la ropa se hacía manualmente: para facilitar esta tarea, la intención de la compañía era ofrecer un producto capaz de sustituir el esfuerzo manual.

Las primeras lavadoras resultaban muy parecidas a las desnatadoras que la empresa fabricaba y, aunque todavía precisaban de una buena parte de labor manual, tuvieron muy buena acogida en el mercado. El incremento de las ventas hizo que el número de empleados creciera proporcionalmente a la demanda y tres años más tarde Miele lanzó un nuevo modelo con un mecanismo mejorado. En 1911 la firma puso en el mercado la primera lavadora eléctrica y en estos mismos años también experimentó con la fabricación de automóviles.

La filosofía de los fundadores de Miele se basaba en el desarrollo y venta de productos duraderos, de calidad y de precio elevado. Durante toda su historia, Miele buscó siempre cumplir estos objetivos, lo que en gran medida facilitó el posicionamiento de su marca entre las mejor valoradas del mercado de electrodomésticos.

A partir de 1907, Carl Miele y Reinhard Zinkann apostaron por reestructurar la empresa. Se establecieron cuatro oficinas regionales y varias fábricas que permitieron a Miele cerrar el círculo de producción: la compañía era capaz de generar todas las piezas empleadas en sus productos. También se destinaron cuantiosos recursos a la atención de los empleados, cuyo número, al comienzo de la Primera Guerra Mundial, superaba las 500 personas. Miele, destacó por ser una de las primeras empresas que construyó casas y creó un fondo de pensiones para sus trabajadores.

Una de las claves que ayudaron a Miele a superar los difíciles años de entreguerras y la Gran Depresión fue la constante inversión en innovación. Esta iniciativa innovadora estuvo siempre impulsada por los fundadores de la empresa, que llevaron las riendas de la compañía hasta su muerte. Carl Miele falleció en 1938 y, un año después, Reinhard Zinkann: a su fallecimiento Miele tenía 2.700 empleados y fabricaba alrededor de 2.000 unidades al día en varios países del mundo.

Los socios fundadores fueron sucedidos por sus dos hijos bajo la supervisión, durante los primeros años, de uno de los directivos de máxima confianza de la compañía. La llegada de la segunda generación coincidió con uno de los peores momentos de la historia moderna de Alemania: la Segunda Guerra Mundial. El gobierno alemán ordenó a Miele que destinara gran parte de su producción a fines militares y, en consecuencia, la producción de electrodomésticos se redujo a menos de la mitad. Además, durante los combates del final de la guerra la mayor parte de las fábricas de Miele fueron seriamente dañadas por las fuerzas aliadas. En consecuencia, hacia 1949 la capacidad productiva de la compañía era considerablemente reducida en comparación con la de preguerra. Sin embargo, la reconstrucción del país dio un nuevo empuje a la empresa a partir de la década de 1950, cuando las lavadoras, cuyo lugar tradicional había sido el sótano de los hogares, se trasladaron a la zona de vivienda. Con el fin de satisfacer la demanda de aparatos para la cocina, Miele expandió su capacidad productiva y entró en un nuevo mercado emergente: el de las cocinas con armarios empotrados. Siguiendo una política de integración horizontal, en vez de vender un solo aparato, la compañía apostó por vender la cocina entera equipada con varios electrodomésticos.

A mediados de la década de 1980 la tercera generación de la familia dio un nuevo rumbo a la compañía al acelerar su proceso de internacionalización. En aquella década Miele abrió tiendas y oficinas en Australia, Sudáfrica, Irlanda y Estados Unidos. En los veinte años siguientes se sumaron otra treintena de naciones, incluyendo numerosos países del continente asiático.

La caída del Muro de Berlín y la reunificación de Alemania facilitó la reorganización de la compañía. Mientras muchas empresas apostaban por deslocalizar la producción hacia países con un menor coste de la mano de obra, Miele decidió concentrar toda su producción en su territorio. La moda de la deslocalización no afectó la voluntad de la marca, que apostó por la fabricación de calidad en su país de origen a pesar del alto coste de producción. La empresa logró su propósito gracias a uno de los ejes centrales de su estrategia: los elevados estándares de producción, que garantizaban una mayor longevidad de sus productos. Para la marca resultó fundamental identificar las opciones estratégicas que aseguraron un crecimiento sostenible sin alejarse de sus valores y sin perder posiciones en el mercado.

En la década de 1990 las ventas de Miele continuaron creciendo y superaron por primera vez los 1.500 millones de euros, en su mayor parte provenientes de la exportación.

Gobernada por la cuarta generación de la familia, Miele sigue siendo, tras más de ciento diez años de historia, propiedad de las dos familias fundadoras que sientan a más de sesenta accionistas en el consejo de administración. Con más de 16.000 empleados y tiendas en 37 países, es una de las mayores firmas del sector. En el año 2012 obtuvo unos ingresos de 3.150 millones de euros.

Bibliografía

- Hollensen, Svend (2007), *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*, Essex: Pearson Education.
- Página web corporativa: www.miele.com Fecha de la consulta: 09-03-2013.
- Schmidt, Klaus y Ludlow, Chris (2002), *Inclusive Branding: The why and how of a Holistic Approach to Brands*, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Silverstein, Michael, Sayre, Kate y Butman, John (2009), *Women Want More,* Nueva York: HarperCollins.

HELM. 1900

En 1900 Karl Otto Helm fundó la empresa en Hamburgo. HELM se dedicó en sus inicios a la importación y exportación de diversas mercancías. Cincuenta años después fue adquirida por Hermann Schnabel. Tras el cambio de propiedad, HELM dio un giro a su actividad para centrarse en el comercio de productos químicos, el negocio que constituyó la base de su posterior éxito.

Durante la década de 1960 la compañía comenzó a expandirse internacionalmente, un paso tan necesario como decisivo para dar un impulso a su actividad comercial. En 1962 fundó su primera subsidiaria (HELM Skandinavien A/S) en Copenhague. Poco después, la empresa cruzó el Atlántico y se estableció en México D. F. con el nombre de HELM de México, S. A. A estas dos filiales se sumó, en 1967, HELM Japan Ltd., que sirvió de puerta de entrada para operar en el mercado asiático.

Paralelamente, la empresa familiar inició la diversificación de sus actividades y entró en nuevos negocios. En 1973 se fundó Kraeft Logistik GmbH, que sirvió para potenciar el negocio logístico en el segmento de los productos farmacéuticos. En 1979 se constituyó HELM Düngemittel GmbH, una filial especializada en el comercio de fertilizantes. Un año antes la compañía se había transformado en sociedad anónima, adoptando el nombre de HELM AG.

Hermann Schnabel, que había dirigido la empresa durante treinta y cuatro años, cedió el testigo en 1984 a su hijo Dieter, que fue nombrado presidente de la junta directiva. En ese mismo año, la empresa se posicionó en uno de los negocios con los que más éxitos ha logrado: la comercialización de metanol desde Trinidad y Tobago. En la actualidad, HELM

posee allí cinco plantas, que producen 4,1 millones de toneladas de metanol anuales.

En la década de 1990, HELM consolidó su posición en el mercado. Para ello, no solo expandió su actividad, sino que diseñó también nuevas herramientas informáticas que facilitaban las transacciones comerciales. Además, avanzó para integrar verticalmente la actividad, iniciando la fabricación de algunos de los productos que posteriormente comercializaría. Calcitonin fue el primer medicamento fabricado y comercializado íntegramente por HELM desde 1993. Poco después, la empresa desarrolló su primer producto fitosanitario, dedicado a combatir diversas plagas. Más recientemente se añadieron a su cartera de productos el metanol, el ácido acético y el acetato de vinilo. En estos tres casos, la producción se instaló en plantas extranjeras de Arabia Saudí y se materializó a través de alianzas estratégicas y *joint ventures* con empresas locales.

El establecimiento de alianzas fue también la forma preferida para potenciar la división comercial de la compañía. Destaca en este sentido la creación en 1992 de una *joint venture* con las empresas chinas Zhejiang Chemicals & Light Industry y Ningbo Port Authorities, para la instalación de una terminal de depósitos de productos químicos en la zona portuaria de Ningbo (China). Seis años más tarde se estableció otra terminal de este tipo en Cochin (India), siguiendo la misma estrategia. La alemana Mider o la argentina Amarin Technologies, S. A., fueron otras de las empresas con las que se firmaron acuerdos estratégicos para comercializar, respectivamente, metanol y productos farmacéuticos. En 2009 el grupo fundó HELM Medical GmbH, dedicada a la comercialización de productos médicos.

En 2012 se produjo un nuevo cambio en la dirección de HELM: Dieter Schnabel cedió su puesto como presidente de la junta directiva a Hans-Christian Sievers, y fue nombrado presidente de la junta de supervisión. Stephan Schnabel, miembro de la tercera generación de la familia, también se incorporó a la empresa y es actualmente el responsable del segmento de productos fitosanitarios.

Con más de cien años de experiencia comercial, HELM AG es actualmente una empresa de referencia en la distribución internacional de productos químicos. En 2012 obtuvo unos ingresos de 9.978 millones de

euros y cuenta con una plantilla que supera los 1.400 empleados. HELM AG opera en cinco sectores principales –productos farmacéuticos, nutrición humana, nutrición animal, químicos industriales y agroquímicos– y posee más de 90 filiales repartidas por más de 30 países. El grupo se estructura en cinco grandes divisiones: marketing, distribución, logística, producción y desarrollo de proyectos, con las que ofrece un completo portafolio de servicios. La división de distribución garantiza la entrega *just in time* de productos a sus clientes mediante la disposición de un elevado margen de stock en inventario. La compañía destaca asimismo por suministrar soluciones logísticas a través de una densa red de transporte y almacenes. Adicionalmente, y a través de su división de desarrollo de proyectos, proporciona a sus clientes servicios de asesoramiento en las distintas fases del lanzamiento de un producto.

HELM AG practica una estricta política de reinversión de beneficios, con la que se garantiza que todos los ingresos permanecen en la empresa. La familia ha considerado que este es el enfoque más adecuado para asegurar la independencia de la compañía y el control de la toma de decisiones.

Bibliografía

- Dahles, Heidi y Wels, Harry (2002), *Culture, Organization and Management in East Asia. Doing Business in China*, Nueva York: Nova Science Publishers.
- Página web corporativa: www.helmag.com Fecha de la consulta: 21-05-2013.

Brose Company. 1908

Max Brose era hijo de los propietarios de un taller carrocero situado en Wuppertal (Renania del Norte-Westfalia) y fue testigo de primera mano de los avances en la motorización. Esto le animó a abrir, en 1908, una tienda de accesorios del automóvil en Berlín. Este comercio fue el origen de Brose Company y Max Brose lo mantuvo hasta la Primera Guerra Mundial. A las puertas de la Gran Guerra, la empresa vendía bujías, faros y herramientas bajo las marcas Atlas y Mabro.

Tras la finalización de la guerra, Brose conoció a Ernst Jühling y con él fundó Metallwerk Max Brose & Co. La nueva compañía no solo se dedicó a la venta de piezas, sino que extendió su actividad a la producción de componentes del automóvil: en 1919, Brose y Jühling patentaron el primer elevador de ventanas. Año tras año, la gama de productos fue creciendo hasta incluir piezas para motocicletas y lanchas a motor, así como parabrisas, velocímetros y amortiguadores.

Tras la apertura en Coburgo de su propia fábrica de piezas de automóvil en 1924, los empresarios tuvieron que enfrentarse a la crisis política y económica por la que atravesaba Alemania. Aunque la empresa estuvo al borde de la desaparición, pronto recibió un gran impulso al formar parte de la exposición Berlin Motor Show a finales de 1924. Cuatro años después, Metallwerk Max Brose & Co. presentó en esa misma exposición las primeras manivelas mecánicas para ventanas producidas en serie, que se patentaron ese mismo año. Esta nueva tecnología se comercializó en 1928 bajo la marca Atlas para fabricantes de automóviles como Daimler-Benz, Volkswagen, Borgward y Lloyd. El producto fue un verdadero éxito y su demanda se disparó rápidamente.

Durante los siguientes años la compañía diversificó su producción. Metallwerk Max Brose & Co. empezó a fabricar empastes dentales y bidones de 20 litros de capacidad, muy resistentes y de alta calidad. Poco después, la empresa diseñó y lanzó al mercado una máquina de escribir llamada Brosette. No obstante, en 1959 Brose vendió la maquinaria destinada a su producción para centrarse nuevamente en su principal línea de negocio, los componentes del automóvil, aprovechando el crecimiento de la industria alemana del motor.

En la década de 1950 la empresa surtía de sus productos –entre los que destacaban las manivelas mecánicas– a compañías como Mercedes, Ford, Opel y MAN. Los esfuerzos en esta nueva etapa se orientaron hacia la modernización y la expansión de la producción. Como respuesta a la creciente demanda de comodidad y seguridad en la conducción, en la década de 1960 la empresa comenzó la producción en serie de los primeros elevalunas eléctricos.

Max Brose falleció en 1968 y su hija Gisela le sustituyó al frente del negocio. A la muerte del fundador, la compañía sumaba en torno a mil trabajadores y generaba un volumen de negocio de 5,5 millones de marcos cada año. En 1968 se añadió una nueva y exitosa línea de producción: los dispositivos de ajuste del asiento, que fueron mejorados en años posteriores. Los primeros clientes en introducir estos avances fueron las compañías automovilísticas Audi y Mercedes.

Apenas tres años después de la muerte de su padre, Gisela cedió el mando de la empresa familiar a su sobrino Michael Stoschek. Este tuvo que hacer frente a la crisis energética de la década de 1970 y al aumento de la competencia debido a la creciente globalización. Su continuo esfuerzo por innovar y mejorar la gama de productos fue la herramienta estrella para superar unos años complicados. La empresa fue pionera en la introducción de tecnología electromecánica que permitía ajustar la distancia, la altura y la inclinación del asiento, y que sus clientes incorporaron desde 1979. En la década de 1980 Brose modernizó los sistemas de elevalunas, que pasaron a controlarse de forma centralizada, e incorporaban nuevas medidas de seguridad. Esto supuso la primera incursión en el campo de la ingeniería mecatrónica, disciplina que une la ingeniería mecánica, la electrónica, la ingeniería de control y la informática.

Otra de las novedades que Brose introdujo durante esos años fue la producción de puertas de automóviles modulares. Este nuevo sistema representaba el desafío de combinar y sincronizar tecnología y logística: Brose no solo se encargaba de producir los componentes de las puertas, sino que también debía integrarlos adecuadamente y en el momento preciso en la línea de ensamblaje de sus clientes. Este sistema causó una verdadera revolución en el mercado y abrió el camino a nuevas tendencias y sistemas de producción en el sector, donde la eficacia, la rapidez y la precisión se convirtieron en premisas fundamentales.

A finales de la década de 1980 la empresa inició su internacionalización y abrió sus primeras plantas de producción en Reino Unido, España y México. Además, Brose estableció oficinas de ventas e ingeniería en Detroit, Tokio y París. El crecimiento del volumen de operaciones exigió también la apertura de una nueva fábrica en Alemania, que acogió la producción de las puertas modulares. Esta planta incorporó tecnología puntera para fabricar y suministrar las puertas *just in sequence* a las líneas de montaje. En años sucesivos se introdujeron más innovaciones y mejoras en la línea de producción y en la gama de productos.

En 2001 se estandarizó la imagen corporativa y se aplicó al conjunto de la empresa con el objetivo de reflejar los principios y los valores sociales de franqueza, transparencia y liderazgo. Además, Brose incrementó los esfuerzos para aumentar la eficiencia productiva mediante la optimización de los recursos y la automatización de los procesos productivos. En 2005 Michael Stoschek cedió su puesto de CEO a Jürgen Otto. Por primera vez en su historia, Brose pasaba a estar dirigida por una persona ajena a la familia. Michael Stoschek sigue, no obstante, presente en la empresa a través de la junta de accionistas, el órgano que representa los intereses familiares.

En los últimos años, la creciente demanda de vehículos ecológicos ha representado una nueva oportunidad de negocio. Por ello, Brose centra sus objetivos en aprovechar este nicho de mercado y contribuir, con sus innovaciones, a reducir el consumo de combustible y las emisiones de CO_2 de los vehículos. En 2012 la empresa obtuvo un beneficio de 4.500 millones de euros, un ejercicio en el que además realizó inversiones por valor de

311 millones de euros. Se estima que actualmente emplea a unos 20.500 trabajadores. Recientemente, la empresa ha incentivado la competencia entre sus diferentes plantas, con lo que pretende aumentar la eficiencia un 5% anual.

Bibliografía

- Página web corporativa: www.brose.com Fecha de la consulta: 31-05-2013.
- Pederson, Jay (2004), *International Directory of Company Histories*, vol. 84, Detroit: St. James Press.
- Schöllgen, Gregor (2008), *Brose: a German family company 1908-2008*, Berlín: Econ.

Austria

Riedel. 1756

El apellido Riedel empezó a estar unido a la industria del cristal de la mano de Johann Christoph Riedel, la primera generación de la dinastía. Conocido como Ur Riedel (el Riedel original), fue un gran comerciante que llegó a viajar por toda Europa vendiendo este material. Sin embargo, la fundación de la empresa tuvo lugar más adelante: la primera fábrica de vidrio comenzó a operar el 17 de mayo de 1756 en Bohemia, de manos de Johann Leopold Riedel, nieto de Johann Christoph Riedel. La Guerra de los Siete Años (1756-1763) dio el impulso inicial al negocio: se necesitaban grandes cantidades de vidrio para reconstruir las ventanas de los edificios dañados por la contienda. El éxito del negocio se asentó sobre una técnica revolucionaria en la época, que permitió sustituir los vidrios coloreados por el cristal en las ventanas.

Tras la muerte de Johann Leopold Riedel en 1781, su hijo mayor, Anton Leopold, le sucedió al frente de la empresa. El contexto histórico del momento representó una oportunidad para reinventar el negocio. Anton tuvo que hacer frente a la crisis generada por las guerras napoleónicas, que trajo consigo la depreciación de la moneda y la interrupción del comercio internacional. Para ello, y tras investigar nuevas formas de distribución y producción del cristal, decidió abrir una fábrica dedicada al embellecimiento del vidrio. Así nació una nueva mirada empresarial: la compañía abandonó la fabricación de cristales de ventanas para abrirse paso como productora de exclusivos artículos de lujo.

Franz Xaver Riedel, hijo de Anton, poseía una habilidad fuera de lo común en las técnicas de grabado. También tenía dotes para la dirección empresarial, de tal manera que, al morir su padre en 1821, asumió la

dirección de la empresa. Gracias a su conocimiento del arte pictórico, Franz Xaver supo innovar introduciendo una técnica hasta entonces desconocida: se trataba de añadir colores nuevos al cristal utilizando uranio para producir matices amarillos y verdes fluorescentes. A ello se unió la popularización de los conocidos como «artículos de mercería» (cuentas de vidrio de colores, botones y joyería) que la empresa comenzó a fabricar, empleando dicha técnica. A mediados del siglo XIX, Riedel se había convertido en una corporación hegemónica en el sector del cristal.

Franz Xaver murió en 1844 sin descendencia masculina. Por ello, y preocupado por la sucesión del negocio, en 1830 había incorporado a su sobrino Josef para que conociera al detalle todas las fases de la producción del cristal. Cuatro años antes de morir, Franz Xaver resolvió el problema sucesorio casando a su sobrino Josef con su hija Anna Maria. Josef demostró una gran habilidad para los negocios y dio un nuevo impulso a la expansión de la empresa. Contemporáneo a la revolución industrial, no cesó en introducir mejoras técnicas en el negocio y en aprovechar las oportunidades que el contexto histórico le ofrecía. En la década de 1840 trasladó las fábricas a Unter-Polaun y abandonó progresivamente la tradicional fabricación de vidrio con hornos de leña para emplear hornos de gas alimentados con carbón. La llegada del ferrocarril en 1877 permitía importar este material, más eficiente y barato que la madera. El nuevo medio de transporte significaba además una forma más rápida y segura para que los productos llegaran a sus clientes en perfecto estado. Así, los talleres familiares de lugares tan lejanos como la India y América recibían el cristal en bruto para después pulimentarlo. Esta forma de distribución hizo que Riedel no pudiera convertirse en una marca conocida hasta bien entrado el siglo XX, ya que los pequeños comerciantes daban su nombre a los artículos que vendían. A pesar de ello, Josef había forjado un imperio cristalero que no tenía competencia.

En 1894 falleció el patriarca y su hijo Josef júnior, representante de la séptima generación, se hizo cargo de la empresa. Como químico e ingeniero, supo aplicar sus conocimientos profesionales a la empresa familiar e introdujo una importante innovación: creó una máquina que mecanizaba la extracción mediante varillas y tubos para producir cuentas de 1 a

4 milímetros de diámetro, lo que le permitió fabricar en serie un conjunto de 600 cristales de distintos colores. Gracias a ello, la brecha que separaba a Riedel de sus competidores aumentó y la empresa consiguió hacer frente a la caída de ventas derivada de la Primera Guerra Mundial.

Walter, hijo de Josef júnior, heredó el negocio en 1924, una época en que la empresa alcanzaba cuantiosos beneficios. Bohemia había sido integrada en República Checoslovaca en 1918, por lo que Walter se convirtió en ciudadano checo. Doce años después, el régimen nazi ocupó Checoslovaquia, lo que significó al principio una época de bonanza para Riedel: era la primera potencia mundial comercializadora de frascos para perfumes, artículos de regalo y candelabros. Sin embargo, poco después los nazis ordenaron detener la producción de la empresa para comenzar a fabricar componentes bélicos: se trataba de tubos electrónicos para las pantallas de radar. Walter, que poseía un gran talento mecánico, realizó una hazaña que parecía impensable: aumentó el diámetro disponible del tubo electrónico desde 38 hasta 76 centímetros.

En 1945 los rusos tomaron Unter-Polaun lo que significó la nacionalización y desaparición temporal de Riedel. Los soviéticos enviaron a Walter Riedel a Rusia, forzándolo a firmar un contrato por cinco años para que ayudase a reconstruir las fábricas de vidrio rusas. Cuando finalizó dicho contrato, Walter intentó salir del país, pero fue condenado a veinticinco años de prisión por informar, supuestamente, a la embajada austriaca sobre su trabajo. No fue hasta cinco años después cuando pudo regresar a Austria.

Los Riedel consiguieron reconstruir su negocio gracias a la íntima amistad que les unía a los Swarovski. Esta reputada familia, también unida históricamente al cristal, acogió a Walter Riedel y a su hijo Claus y, en 1956, les concedieron un préstamo para que pudieran adquirir al fabricante de cristalería Tiroler Glashütte, una empresa en bancarrota, en la pequeña ciudad de Kugstein, donde sigue estando en la actualidad la sede de Riedel.

El renacimiento de la empresa familiar de manos de Claus Riedel se regía por el mismo principio que había permitido prosperar a sus antepasados: la innovación. Bajo la dirección de Claus, Riedel inició un nuevo

camino con la fabricación de cristalería de mesa, especialmente copas de vino finas, delicadas y sin ornamentación. En su catálogo de 1961, Claus presentó por primera vez unas copas, de mayor tamaño que las tradicionales, diseñadas en exclusiva para captar los diferentes matices del vino. Había nacido su obra maestra, la serie Sommeliers, un modelo revolucionario que cambió el concepto de las copas de vino y que diferenció más que nunca a Riedel de sus competidores.

Actualmente, Riedel está dirigida por Georg Riedel, miembro de la décima generación de la familia. Gracias a él, la empresa ha ahondado todavía más en el concepto de especialización, creando diseños específicos para cada variedad de uva. Por otra parte, al mecanizar la producción, ha conseguido que las copas de vino sean más accesibles para los clientes con menos poder adquisitivo. A todo ello se ha añadido una gran internacionalización: la compañía está presente en 125 países.

El hijo y previsible sucesor de Georg Riedel, Maximilian, dirige la división norteamericana del imperio familiar. A él se debe la primera tienda *online*, la introducción de la empresa en las redes sociales, la creación de bellos decantadores y la fabricación de copas para restaurantes. Por otra parte, ha empleado efectivas técnicas de comercialización dirigidas a los amantes del vino: más de 20.000 consumidores asisten cada año a las degustaciones que ofrece la empresa.

Riedel ha experimentado cambios radicales durante sus más de cien años de historia, girando siempre sobre una base común: la innovación y la especialización. Ha sabido transmitir generación tras generación su buen hacer plasmado en la calidad, la funcionalidad y la belleza de sus productos. En la actualidad, la empresa da trabajo a más de 1.200 personas y fabrica anualmente unos 50 millones de productos de cristalería.

Bibliografía

- Beyerle, Tulga y Hirschberger, Karin (2006), *A Century of Austrian Design: 1900-2005,* Berlín: Walter de Gruyter.
- Broxton-Price, Gordon; Manson, Richard y Esser, Stefan (2005), *Riedel, 250 Years in Glass History and Future,* Munich: Droemer Verlag.
- Claus, Josef y Szentgyörgyi, Edith (1994), *Eine Symphonie aus Glas: Riedel seit 1756-10 Generationen Glasmacher,* Innsbruck: Tiroler Landesmuseum Ferdinandeum.
- Página web corporativa: www.riedel.com Fecha de la consulta: 30-09-2013.
- Zwedling, Daniel (2004), «Gourmet: Shattered Myths», *Gourmet Magazine,* agosto de 2004.

Bene. 1790

Aunque los orígenes artesanales y empresariales de Bene se remontan a 1790, no fue hasta 1951 cuando la compañía austriaca se inició en la fabricación de mobiliario a escala industrial. Desde entonces, Bene es líder indiscutible en el mercado austriaco y actualmente es la empresa familiar más popular del país.

Adelantándose a los cambios geopolíticos que modificaron profundamente el mapa y el futuro económico de Europa, Bene abrió en 1988 sus primeras oficinas en Moscú, que era en aquel momento la capital de la Unión Soviética. Este fue el primer paso para el establecimiento de una próspera red comercial de carácter internacional, la cual se reforzó durante la década de 1990 y permitió a la compañía familiar alcanzar la posición de liderazgo que hoy ostenta. El aumento de producción que acompañó a esta expansión internacional motivó el traslado de la sede corporativa de la empresa a una planta de mayores dimensiones, situada en la localidad austriaca de Waidhofen an der Ybbs.

Durante la década de 1990 la empresa consolidó su presencia en los mercados del centro y este de Europa. Bene estableció puntos de venta en República Checa, Hungría, Polonia, Rumanía, Eslovenia y Eslovaquia; y adquirió el grupo alemán Objektform, una cadena de distribución minorista. La compra de esta empresa germana marcó el inicio de la expansión de Bene en Europa occidental, que se reforzó en los primeros albores del siglo XXI mediante la incorporación de otras cadenas francesas y de los países del Benelux.

Para poder abastecer a su creciente red comercial, el grupo tuvo que aumentar nuevamente su capacidad productiva. Con una importante inversión

(aproximadamente, 22 millones de euros), Bene amplió la superficie de su principal fábrica en Waidhofen de 9.000 a 40.000 metros cuadrados. El proceso de remodelación resultante, encargado al reconocido arquitecto Laurids Ortner, convirtió a la antigua fábrica en uno de los edificios industriales de mayor valor artístico e innovador de Europa.

La carrera internacional de Bene continuó durante el nuevo siglo. La compañía se expandió hacia otros mercados europeos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas con compañías locales. En 2003 nació Bene Nowy Styl, resultado de una *joint venture* con una empresa polaca. En otros países, como Croacia y Serbia, la compañía estableció nuevas delegaciones comerciales. Por aquellos años, Bene también cruzó la frontera europea y se estableció en Dubái, creando su propia red de puntos de venta. En 2004 firmó un acuerdo con la empresa familiar nipona Kokuyo Co. Ltd., diseñadora y fabricante de mobiliario de oficina, que marcó el inicio de la expansión de Bene en el mercado asiático.

En 2004 las necesidades de capital de la compañía provocaron la entrada de un nuevo socio financiero: la sociedad de inversión austriaca Unternehmensinvest AG (UIAG). Dos años más tarde Bene adoptó la forma jurídica de sociedad anónima y empezó a cotizar en la bolsa de Viena, hecho que marcaría la salida del grupo financiero UIAG del capital y del consejo de administración de Bene. Más recientemente, el proceso de expansión internacional de la compañía ha alcanzado nuevos países. La tupida red comercial de Bene se ha extendido a los mercados de Bulgaria, Ucrania, España, Irlanda y Kuwait. Bene también ha crecido en aquellos países en los que ya operaba y que representaban mercados estratégicos, como era el caso alemán. Tras la adquisición en 2006 de Till Group, su antiguo socio comercial, Alemania se convirtió para Bene en el segundo mercado más importante después del austriaco.

En la actualidad, Bene está posicionada entre las diez principales empresas del sector del mobiliario de oficina en Europa y destaca por sus innovadoras soluciones en cuestiones como la ergonomía, la utilidad, las prestaciones y el uso eficiente del espacio. La marca Bene se ha consolidado así como sinónimo de calidad, funcionalidad, diseño moderno e innovación. La empresa familiar austriaca ofrece a sus clientes un amplio portafolio de

servicios, que van desde el diseño y la producción de espacios de oficinas hasta la consultoría y el asesoramiento comercial. El éxito de Bene radica en su potente red comercial, un aspecto que la compañía potenció desde sus primeros años y que actualmente se estructura bajo una eficiente red de distribución que abastece 85 puntos de venta en 35 países. La compañía emplea a 1.343 personas y, al no haberse podido librar de los efectos de la crisis económica, obtuvo en 2012 unos resultados negativos. No obstante, está llevando a cabo varias medidas que presumiblemente le permitirán, en un futuro próximo, aumentar su cuota de mercado, reducir costes, refinanciar deuda y aumentar sus beneficios. Para ello, Bene planea centrar sus esfuerzos en los que actualmente son sus mercados principales, Austria y Alemania, así como en aquellos que presentan mayores expectativas de crecimiento, como Europa del Este y Oriente Medio.

Bibliografía

- Página web corporativa: www.bene.com Fecha de la consulta: 01-10-2013.

Ottakringer Brauerei. 1837

La empresa cervecera austriaca Ottakringer nació en 1837, cuando Heinrich Plank recibió del monasterio de Klosterneuburg una licencia para producir su propia cerveza. Esto dio lugar a la construcción de la primera fábrica en Ottakring, a la que se llamó inicialmente Planksche Brauerei, en honor al apellido de su fundador. Ottakring era por entonces una localidad independiente situada a las afueras de Viena. Sin embargo, en 1892 el emperador Franz Joseph I decidió anexionar la ciudad vienesa con todos los asentamientos anexos y, desde entonces, Ottakring pertenece al distrito 16 de Viena. Su nombre explica la denominación que posteriormente adoptó la empresa.

En 1850 Jakob e Ignaz Kuffner, dos hermanos de origen judío afincados en Lundenburg, adquirieron la fábrica y la modernizaron. Este cambio supuso un enorme aumento de la producción, llegando incluso a triplicarla en apenas diez años. Además, el segundo de los dos hermanos, Ignaz, fue nombrado alcalde de Ottakring en 1869 y, diez años más tarde, recibió un título nobiliario. El apellido familiar alcanzó así un gran reconocimiento y se hizo muy popular entre la población vienesa, lo que supuso un impulso adicional para el negocio.

El relevo generacional se produjo en 1882, cuando Moriz Kuffner reemplazó a su padre Ignaz en la dirección de la cervecería. Con el cambio de siglo, la empresa adquirió la forma jurídica de sociedad anónima, al tiempo que la producción alcanzaba el pico de 350.000 hectolitros de cerveza en 1913.

Tras el estallido de la Segunda Guerra Mundial y la anexión de Austria al Tercer Reich, Moriz Kuffner sufrió las consecuencias de su origen judío:

se vio obligado a vender la fábrica a Gustav Harmer, un productor de licores. Para huir del régimen nacionalsocialista, se refugió en Suiza, donde falleció al poco tiempo. La escasez de materias primas durante los años del conflicto bélico provocaron notables caídas en la producción de cerveza y la actividad industrial de Ottakringer quedó prácticamente paralizada. Al término de la contienda, la familia Harmer tuvo que demostrar la legalidad de su adquisición, que se había efectuado a un precio irrisorio y bajo la presión del gobierno alemán. La empresa retomó su actividad productora en 1949 y, un año después, los herederos de Moriz Kuffner recibieron una pequeña indemnización por la venta forzosa de la fábrica que, sin embargo, continuó siendo propiedad de la familia Harmer.

En las décadas de 1950 y 1960 la recuperación económica se plasmó en un espectacular aumento en la producción cervecera de la empresa. En estas décadas se incorporó además la segunda generación de la familia Harmer. Bajo la dirección de Gustav Harmer y Engelbert Wenckheim, Ottakringer inició la fabricación de dos nuevas marcas de cerveza: Gold Fassl, en 1964, y Gold Fassl Pils, en 1977. Esta última fue la primera cerveza lager de Austria, y constituyó un éxito de ventas, permitiendo a Ottakringer diferenciarse de la competencia.

Tras sacar a bolsa una parte sustancial del capital a mediados de la década de 1980, Ottakringer continuó aumentando su penetración en el mercado con el lanzamiento de nuevos tipos de cerveza. Así, en 1991 se introdujo la primera cerveza sin alcohol: Ottakringerstrasse Null Komma Josef, cuyo nombre comercial era una alusión a su bajo contenido en alcohol (menos del 0,5%) y que pronto se erigió como líder en el segmento. Unos años más tarde vieron la luz las primeras botellas retornables, que se abrían girando un tapón de corcho. Este diseño se modificó en 2005, cuando la empresa lanzó un nuevo sistema de cierre, denominado Blopp, que preservaba la frescura.

En 2000 se produjo un nuevo relevo generacional en la compañía: Siegfried Menz se hizo cargo de la gestión de Ottakringer, mientras que Christiane Wenckheim, hija de Engelbert Wenckheim, asumió la vicepresidencia.

En la actualidad, Ottakringer constituye la única cervecería urbana de Austria y una de las pocas que permanecen independientes en el ámbito

nacional. Todas sus cervezas se elaboran con materias primas de gran calidad, tal y como rezan los estándares de pureza alemanes, y gozan de mucho reconocimiento entre la población austriaca. De hecho, la marca es tan popular que los vieneses emplean una expresión particular para referirse a la cerveza en lata, 16er-Blech, que hace referencia al distrito 16 de Viena, el lugar donde se encuentra la fábrica de Ottakringer. La compañía aprovechó esta diferenciación para comercializar en 2007 un nuevo tipo de cerveza en lata que recibe, precisamente, el nombre de 16er-Blech.

La empresa, conocida por sus etiquetas y latas de un característico color amarillo, ofrece un amplio catálogo de cervezas (14 en total), que abandera la marca más popular: la Ottakringer Helles, una cerveza con un porcentaje de alcohol del 5,2%. La Ottakringer Radler, una mezcla compuesta a partes iguales de cerveza Helles (clara) y limonada, es otra de las bebidas que más representa a la compañía. Entre su gama de productos también se encuentra la Ottakringer Bock, la cerveza con mayor contenido de alcohol (un 7,6%), que únicamente se fabrica en ocasiones especiales como Navidad y Semana Santa. Otras de las marcas más reconocidas son la Dunkles Ottakringer, una cerveza negra; la Ottakringer Schnitt, una mezcla de rubia y negra; y los dos tipos de cerveza sin filtrar: Ottakringer Zwickl y Ottakringer Zwickl Rot.

Bibliografía

- «20/20 bottles interior theme for Ottakringer», *Design Week,* 18-03-2004.
- «Brewing up for sucess», *Food Engineering & Ingredients,* septiembre de 2008, vol. 33, n.º 3, p. 34.
- Página web corporativa: www.ottakringerbrauerei.at Fecha de la consulta: 19-07-2013.

Swarovski. 1895

La conocida firma de lujo Swarovski, fabricante de productos de cristal, es el resultado de una historia de innovación, creatividad y conocimiento social. Daniel Swarovski, su fundador, nació en Bohemia en 1862. Esta región del extinguido Imperio Austrohúngaro era famosa por ser uno de los principales centros industriales del cristal y del vidrio. Daniel Swarovski trabajó durante años en la fábrica de su padre y de él heredó su pasión por el mundo del cristal. Tras pasar varios años aprendiendo las técnicas para el corte de este material, el joven emprendedor inventó una máquina eléctrica que supuso un punto de inflexión en la industria. El artefacto, que combinaba las técnicas de Siemens y Edison, permitía cortar cristal de una manera más rápida y más precisa que los métodos manuales. Esta máquina se patentó en 1892 y constituyó el origen del actual grupo Swarovski. La empresa se fundó en 1895 en Wattens (Tirol), donde Daniel y sus tres hijos instalaron su primera fábrica de cristal. El emplazamiento elegido era más que inmejorable: los Alpes propiciaban suficiente agua y, por ende, energía hidráulica para impulsar las máquinas. En 1913 la fábrica empezó a producir sus primeros cristales, tallados en forma de joya, que tuvieron una extraordinaria acogida entre el público. Swarovski comenzaba así a crear tendencia, una pauta que quedó sólidamente establecida en el ADN de la casa.

Tempranamente, la empresa inició un proceso de integración, con la creación de nuevas divisiones y filiales especializadas en el desarrollo de diferentes técnicas para producir y tratar cristales. Tyrolit, la primera filial del grupo, fue fundada en 1919 en Wattens para la fabricación de herramientas destinadas al tratado y corte del cristal. En años posteriores se crearon Swareflex y Swarovski Optik, que todavía permanecen en el grupo.

Swareflex se fundó en 1937 y, tras el desarrollo de reflectores de vidrio, está dedicada a la seguridad vial. Por su parte, Swarovski Optik nació en 1949 y produce instrumentos ópticos de precisión para la caza y la observación de la naturaleza.

En paralelo a la integración del grupo, la empresa se esforzó por ampliar su gama de productos. Así surgieron, en 1931, los primeros accesorios con cristales engarzados. Este nuevo uso del cristal constituyó una verdadera revolución en el mercado y desembocó en numerosas colaboraciones con firmas punteras de moda como Chanel, Schiaparelli, Balenciaga y Christian Dior. Muchas de ellas aún perduran.

En 1965 se crearon los primeros cristales para lámparas y candelabros, registrados en 1977 con el nombre de Strass Swarovski Cristal. La década de 1970 marcó el inicio de la línea de productos Premium, que incluye figuras decorativas de cristal, joyería y accesorios diversos. Posteriormente la empresa adquirió Schonbek Worldwide Lighting Inc., una compañía creada en Bohemia en 1870 y con sede en Nueva York, dedicada a la fabricación de cristales para lámparas de araña.

En la década de 1980 Swarovski se había convertido en una marca de gran valor y sus productos gozaban del reconocimiento de calidad, innovación y belleza. El mayor exponente del éxito con estos principios lo constituye la creación, en 1987, de la Swarovski Cristal Society, la sociedad de coleccionistas más grande del mundo, que reúne y atiende a más de 300.000 amantes de los cristales Swarovski. Paralelamente, la empresa expandió sus servicios de atención al cliente con la creación, en 2001, de una red global de centros de asesoramiento, al tiempo que rediseñó su red de distribución con el lanzamiento, en 2008, del nuevo concepto de tiendas Crystal Forest, caracterizadas por un diseño exclusivo.

En 1995, y siguiendo el empeño de potenciar su imagen de marca, la firma inauguró Swarovski Kristallwelten, un parque temático cubierto dedicado al cristal, diseñado por diferentes artistas. El parque, situado en el emplazamiento inicial de la empresa en Wattens, se completó en 2003. La compañía llevó a cabo otras actividades publicitarias y se expandió dentro del segmento cinematográfico, con el desarrollo, la financiación y la producción original y artística de diversas películas.

Si algo ha caracterizado a Swarovski a lo largo de su historia es su fuerte compromiso con la innovación y su constante labor de investigación: ya en 1976 había comenzado a desarrollar métodos para cortar circonita. En 2004 también desarrolló una nueva técnica de tallado de cristales que permitía obtener un mayor destello, a la que denominó Xilion Cut.

En la actualidad, el grupo Swarovski engloba tres empresas: Swarovski Optik, productora de instrumentos ópticos de precisión; Tyrolit, fabricante de herramientas y maquinaria para el trabajo de metal, cristal y piedra, y Swarovski Crystal Business, dedicada al diseño, fabricación y venta de cristales. El grupo emplea en torno a 30.600 personas. En 2012 obtuvo unos ingresos de 3.000 millones de euros, de los cuales más de tres cuartas partes provienen de la división de cristales. Dirigen la empresa la cuarta y la quinta generación de la familia.

Bibliografía

- Becker, Vivienne (1995), *Swarovski: the* magic of cristal, H. N. Abrams.
- Kittinger-Rosanelli, Christine (2012), «Creating Crystal Experiences», *GfK-Marketing, Intelligence Review,* vol. 4, issue 2, pp. 52-57.
- Pederson, Jay (2001), *International Directory of Company Histories,* vol. 40, Londres: St. James Press.
- Rigg, Cynthia (1992), «Jeweler Seeking to Build Brand Loyalty», *Crain's New York Business,* 02-03-1992.
- Página web corporativa: www.brand.swarovski.com Fecha de la consulta: 18-06-2013.
- www.tyrolit.com Fecha de la consulta: 18-06-2013.
- www.swareflex.com Fecha de la consulta: 18-06-2013.

Bélgica

D'Ieteren. 1805

La familia D'Ieteren, originaria de Países Bajos, emigró a Bélgica en torno a 1780. En 1805, y tras seis años como aprendiz, Jean-Joseph D'Ieteren, fundador del negocio familiar, estableció en el centro de Bruselas su propio taller dedicado a la fabricación de ruedas y carruajes. Después de casi treinta años al frente del negocio, D'Ieteren falleció en 1831 y sus hijos, Adolphe y Alexandre, lo heredaron. Mientras que el primero continuó con la actividad originaria de la empresa, el segundo emigró a París para adquirir nuevas habilidades en la fabricación y pintura de carruajes. En 1849 Alexandre volvió a Bruselas y ambos hermanos fundaron D'Ieteren Frères. Esta asociación duró tan solo ocho años.

En 1857 Alexandre decidió separarse de su hermano y fundó su propio taller, al que bautizó con su nombre, y en el que ofrecía nuevos servicios de pintura y diseño de carruajes. Sus dos hijos, Alfred y Émile, se incorporaron al negocio familiar. Alfred fue enviado a París para formarse en una herrería, mientras que Émile se dedicó al aprendizaje de pintura en Bruselas. En 1873 los D'Ieteren trasladaron el taller al centro de Bruselas. Allí Albert supervisaba el taller de forja y Émile se encargaba de la pintura.

Alexandre se retiró en 1878. Sus dos hijos se hicieron cargo de la empresa, que volvió a denominarse D'Ieteren Frères. Bajo la dirección de los dos hermanos, la empresa expuso sus productos en la Exhibición del 50 Aniversario de la Independencia, en 1880, y recibió numerosos honores, entre los que destaca su nombramiento como proveedora de la casa real belga.

El nacimiento del automóvil a finales del siglo XIX marcó una nueva etapa para la empresa. En 1897 los hermanos se trasladaron a un taller de

mayor tamaño, emplazado en la rue du Mail, y comenzaron a fabricar los primeros vehículos a motor. Este taller, que aún se conserva, constituye actualmente la sede corporativa de la empresa.

Lucien, hijo de Alfred D'Ieteren, fue tomando gradualmente el relevo de su padre en los años previos a la Gran Guerra. En 1911 la producción experimentó un espectacular crecimiento tras recibir un importante encargo de Delaunay-Belleville, una compañía francesa fabricante de coches de lujo. Después de los años de paralización provocados por la Primera Guerra Mundial, la producción volvió a recuperarse. En 1919 Lucien y Émile reestructuraron la empresa y le dieron un nuevo nombre corporativo: Société Anonyme Ancienes Etablissements D'Ieteren Frères.

Tras el fallecimiento de Émile en 1922, su sobrino asumió la dirección, hecho que marcó la llegada de la cuarta generación de la familia. Lucien, por su parte, orientó sus esfuerzos a la internacionalización del negocio. Apenas ocho años después de la muerte de su tío, el 65% de las carrocerías que fabricaban eran exportadas a países como Estados Unidos, Argentina, Países Bajos, España, Portugal y Egipto.

En la década de 1930 la empresa dio un giro significativo a su actividad. Abandonó la tradicional fabricación de carrocerías para especializarse en la importación y distribución de los automóviles americanos Studebaker, Pierce-Arrow y Auburn. A esta nueva línea de negocio se añadió, en 1935, el ensamblaje de los vehículos Studebaker, que se convertiría en la actividad principal de D'Ieteren durante los siguientes treinta y cinco años. En la etapa posterior a la Segunda Guerra Mundial se añadieron además nuevos acuerdos de importación: en 1948, con la alemana Volkswagen para la distribución de los primeros Beetle, en 1950 con Porsche y en 1974 con Audi y NSU. Paralelamente, D'Ieteren continuó expandiendo su negocio de ensamblaje de vehículos. En 1949 una nueva fábrica instalada en Forest acogía el montaje de los Studebaker y, cinco años después, de los icónicos Volkswagen Beetle.

La década de 1950 y la recuperación económica que trajo consigo marcaron la apertura de nuevas líneas de negocio. D'Ieteren diversificó su actividad y dio sus primeros pasos en el mercado del alquiler de coches. Esta división tomó el nombre de Dit'Rent-a-Car. En 1956 un contrato con los

ferrocarriles belgas permitió que D'Ieteren emplazara una flota de Volkswagen Beetle para su alquiler en las principales estaciones de ferrocarril.

Roland D'Ieteren, hijo de Pierre y sexta generación de la familia, fue nombrado asistente de dirección en 1972. Dos años después, la compañía pasó a denominarse S.A. D'Ieteren N.V. Ese mismo año se comenzaron a importar los primeros Volkswagen Golf. A la muerte de su padre, en 1975, Roland asumió la dirección de la empresa y consiguió nuevos contratos de importación. Así, la división D'Ieteren Sport acometió la importación de las primeras motocicletas y ciclomotores Yamaha. En las décadas posteriores se alcanzaron otros acuerdos con MBK, Seat, Skoda, Bentley y Lamborghini. Por su parte, Dit'Rent-a-Car, la división de alquiler, adquirió una participación mayoritaria en Avis Europe en 1989. Esto supuso el inicio de la internacionalización de D'Ieteren. A través de Avis Europe, con más de 8 millones de clientes anuales, D'Ieteren ganaba presencia internacional en Europa, África, Oriente Medio y Asia. La participación en Avis Europe, que suponía el 59,6% del capital, se mantuvo hasta 2011, año en que se vendió al grupo Avis Budget.

En los albores del siglo XXI D'Ieteren dio un nuevo paso en la diversificación de su actividad. En 1999 adquirió la compañía sudafricana Belron, dedicada a la reparación y sustitución de lunas de vehículos. En la actualidad posee el 94,85% de la empresa, presente en Europa, América, Australia y Nueva Zelanda.

D'Ieteren continúa hoy en manos de la familia, propietaria del 60,7% del capital, y goza de una sólida presencia internacional. El grupo se estructura en dos divisiones: D'Ieteren Auto, distribuidora de vehículos, con una cuota de mercado del 22%; y Belron, con presencia en 34 países a través de marcas como Carglass, Autoglass y Safelite. Roland D'Ieteren sigue al frente de la empresa como presidente y Jean-Pierre Bizet es el actual CEO. En 2012 D'Ieteren obtuvo unas ventas consolidadas por valor de 5.514,5 millones de euros, con una plantilla de 25.000 empleados, de los cuales más del 90% corresponden a Belron.

Bibliografía

- Lamm, Michael y Holls, Dave (1996), *A century of automotive style: 100 years of American car design,* Stockton, California, Lamm-Morada Pub. Co.
- Página web corporativa: www.dieteren.com Fecha de la consulta: 17-06-2013.
- www.henokiens.com/index_dieteren_gb.php Fecha de la consulta: 17-06-2013.

Bekaert. 1880

Bekaert nació en Zwevegem (Flandes Occidental) en 1880. Allí, los granjeros veían como, con frecuencia, el ganado pastaba fuera de los límites de sus campos, destrozando los cultivos. Leo Leander Bekaert se planteó este problema como una oportunidad de negocio, y fundó una pequeña empresa dedicada a la producción de alambre de púas. Aunque este producto ya había sido inventado, Bekaert introdujo sucesivas innovaciones, y pronto diseñó sus propias púas en forma de estrella de seis puntas (coronas) con las que se podía entrelazar el alambre. Este diseño se patentó en 1881.

En sus primeros años la empresa experimentó una rápida expansión y amplió su gama de productos. Progresivamente se comercializaron nuevos tipos de alambre y otros productos para construir cercas a las que, además, se les aplicaban capas protectoras de zinc, que mejoraban la calidad y evitaban la corrosión.

La expansión económica que se produjo en la década de 1920 significó el inicio de la internacionalización de la empresa: en 1922 Bekaert adquirió una trefilería en Francia. La fábrica, que comenzó su producción dos años después, estaba situada en Bourbourg, a menos de 100 kilómetros de Zwevegem, y desde allí distribuía sus productos por todo el territorio francés. Esta fue la primera planta de producción de la compañía en el extranjero. En años posteriores se realizaron inversiones en nuevas fábricas, como la británica Tinsley Wire Industries Ltd., y comenzó la exportación de productos a Estados Unidos.

Paralelamente, Bekaert continuó con la expansión y la mejora de sus productos. En 1929 desarrolló un nuevo tipo de alambre de púas,

denominado Motto, fabricado a partir de dos alambres de acero al carbono con torsión alterna. En 1932 se dio, además, un nuevo paso en la diversificación de los productos, al iniciar la fabricación de clavos en la planta de Zwevegem.

Tras la Segunda Guerra Mundial, Bekaert intensificó aún más su férreo compromiso con la innovación. Se desarrollaron nuevas tecnologías aplicadas al procesamiento de alambre de acero de alto contenido en carbono, así como mallas soldadas y nuevos recubrimientos y productos de alambre de acero inoxidable. Los años de posguerra significaron, además, la llegada de una nueva oportunidad de negocio y representaron un paso adelante en la diversificación de la empresa. En 1951, y a partir de los encargos de varias firmas de neumáticos, Bekaert inició la fabricación de cordones de acero, empleados como refuerzo en los neumáticos de caucho. El cordón de acero es un producto de alta tecnología y su proceso de fabricación es muy intensivo en capital. Por este motivo, Bekaert decidió abrir una nueva fábrica en Zwevegem, donde quedó emplazada en exclusiva la fabricación de este nuevo material. El cordón de acero se convirtió muy pronto en uno de los productos estrella de la empresa y, en pocos años, varias fábricas repartidas por el territorio belga aumentaron notablemente su capacidad de producción.

La temprana internacionalización que se había acometido en la década de 1920 dio su paso definitivo en el último tercio del siglo XX. Leon Antoon Bekaert, hijo del fundador, realizó notables esfuerzos para posicionar firmemente a la empresa en los mercados internacionales. La inversión directa fue el método más empleado. Bekaert participó en compañías argentinas, chilenas y venezolanas, abrió una oficina de representación en Japón y, posteriormente, estableció nuevas filiales en Europa.

El incremento de los precios del petróleo, a comienzos de la década de 1970 representó otra oportunidad de negocio para Bekaert. Sin duda, se estaba convirtiendo en una empresa que crecía en entornos adversos gracias a su enorme capacidad de adaptación y a su constate estado de alerta ante las oportunidades de mercado. El alza de los precios del petróleo demandaba nuevas soluciones que redujeran el consumo de combustible. Una de las alternativas consistía en reducir el peso de los neumáticos. Así,

Bekaert comenzó a fabricar neumáticos cada vez más ligeros, a partir de cordones de acero más finos, al tiempo que resistentes. Este nuevo diseño constituyó un verdadero éxito y, en pocos años, se abrieron nuevas plantas de producción en países como Estados Unidos, Brasil, España, Japón o Bélgica. Como medio para financiar esta expansión, la compañía, que hasta entonces había estado en su totalidad en manos de la familia fundadora, abrió sus puertas a la entrada de nuevos accionistas y, en 1972, empezó a cotizar en la bolsa belga.

Tras la segunda crisis del petróleo, la empresa se vio obligada a implantar diferentes programas de racionalización de su actividad, orientados a obtener una mayor flexibilidad y eficiencia. Así, la producción quedó reestructurada en plantas específicamente diseñadas para las necesidades de cada tipo de producto. A estas alturas, la gama de productos que Bekaert ofrecía en el mercado era más que dilatada. A sus tradicionales cordones de acero se habían sumado fibras de acero, productos forjados no ferrosos, fibras de filtrado e incluso se habían dado los primeros pasos en procesos de metalización, una técnica compleja que permite aplicar revestimientos de metal empleando una cámara de vacío. El grado de diversificación se había hecho demasiado complejo, más aún teniendo en cuenta las necesidades especiales y la alta inversión de capital que requería cada producto. Por ello, la empresa decidió centrarse en su actividad tradicional, el cordón de acero, y la diversificación pasó a ocupar un segundo plano. Bekaert abrió nuevas plantas de fabricación de cordón de acero en Australia, Estados Unidos, India, Turquía y Eslovaquia, e instaló diferentes filiales en Brasil y China. Además, una *joint venture* entre Bekaert y Shell permitió, en 1986, desarrollar novedosas aplicaciones de fibras metálicas en quemadores. Trece años después, este método ya se empleaba en la producción de sistemas de filtrado y quemadores ecológicos de fibra metálica destinados al secado del papel y otras aplicaciones. En 1999, la compañía adquirió una participación mayoritaria en Furigas, una empresa holandesa especializada en la producción de quemadores de gas ecológicos.

Bekaert llegaba así al cambio de siglo convertida en una empresa multinacional, innovadora y bien posicionada en tecnologías punteras. Con el nuevo milenio llegaron otras inversiones en varios sectores, como las

aplicaciones antisolares o las películas de seguridad para ventanas, de las que después se desharía para centrarse exclusivamente en su segmento estrella: el cordón de acero. El milagro económico de los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) había representado un verdadero estímulo y la demanda del cotizado cordón de acero se disparaba. En 2005 la compañía vendió Bekaert Fencing NV, la división que centralizaba la fabricación de cercos. La venta fue un hecho histórico, ya que este negocio había constituido el origen de la empresa. Paralelamente Bekaert reforzó su presencia en los países BRIC, mediante la apertura de nuevas plantas, la toma de participaciones en empresas locales y la formación de *joint ventures.*

En la actualidad, el grupo está presente en más de 120 países y dispone de una amplia cartera de clientes procedentes de diversos sectores: desde la automoción y el sector agrícola hasta el energético o el de la construcción. Es el primer productor mundial de cable de acero y revestimientos avanzados y posee una red de producción global en la que emplea a más de 27.000 personas. En 2012 obtuvo unas ventas consolidadas por valor de 3.500 millones de euros.

La historia de Bekaert confirma su férreo compromiso con la innovación, sus sólidas competencias tecnológicas y su plena orientación de servicio. Así quiso transmitirlo con su eslogan «Better Together», acuñado en 2005 como forma de destacar una cultura empresarial orientada al cliente, la comunicación y el compromiso con trabajadores, accionistas, clientes y proveedores.

Bibliografía

- Lagneaux, Frédéric y Vivet, David (2009), «The Belgian Iron and Steel Industry in the International Context», *National Bank of Belgium, working paper* n.º 160.
- Página web corporativa: www.bekaert.com Fecha de la consulta: 18-06-2013.

Dinamarca

Maersk Gruppen. 1904

Arnold Peter Møller, nacido en 1876, y su padre, el capitán Peter Mærsk Møller, fundaron en 1904 A/S Dampskibsselskabet Svendborg, la compañía naviera que posteriormente daría origen al grupo Maersk. El negocio familiar, asentado en la localidad de Svendborg (Dinamarca Meridional), se especializó en el transporte naval y, con apenas ocho años de actividad, disponía de una flota de nueve barcos.

Desde sus inicios, la compañía comenzó a integrar verticalmente, diversificar e internacionalizar sus actividades. En 1918 Møller fundó Odense Steel Shipyard, unos astilleros dedicados a la construcción de su flota y que se mantuvieron operativos hasta 1966. Por otro lado, en 1919, estableció su primera oficina en Estados Unidos, a la que siguieron otras en Japón, Reino Unido, Tailandia, Indonesia y Hong Kong. Paralelamente, la diversificación de actividades pasó por el transporte de diversas mercancías y por la adquisición de nuevas flotas específicamente diseñadas para sus necesidades. Así, y tras apreciar el incremento que empezaba a describir el consumo de productos derivados del petróleo, Møller adquirió cinco petroleros, lo que constituyó, en 1928, el origen de una nueva subsidiaria: Maersk Tankers, dedicada al transporte marítimo de petróleo, gas natural y derivados. Ese mismo año se creó Maersk Line, dedicada a las travesías transatlánticas, y se inauguró la primera ruta entre Asia y Estados Unidos.

La Segunda Guerra Mundial representó para Maersk la pérdida de más de la mitad de su flota y la interrupción temporal de la ruta por el Pacífico. No obstante, la empresa pronto intensificó la construcción de nuevos barcos y, hacia 1946, contaba con una renovada flota dispuesta a afrontar el período de expansión que llegó con la década de 1950. En esta etapa,

Maersk Line amplió sus rutas –que incluían África y el golfo Arábigo– y adquirió buques más grandes que se incorporaron a Maersk Tankers e incluían por vez primera el distintivo de la empresa. También se expandieron los astilleros, con la creación de Lindø Shipyards, y se dio un nuevo impulso a la diversificación del grupo: Møller invirtió en diversas compañías industriales, productoras de plásticos y otros derivados del petróleo.

La década de 1960 se caracterizó por una diversificación de la actividad aún mayor. En 1962 Møller obtuvo una concesión del gobierno para extraer hidrocarburos de los fondos marinos daneses. Esta actividad dio lugar a la constitución, ese mismo año, de Maersk Oil, que se convirtió en una de las principales ramas del negocio. En 1964 nació Dansk Supermarked Group, la división del grupo dedicada a la venta al por menor. Además, se ampliaron las actividades de transporte, que comenzaron a incluir buques para el transporte de automóviles, carga a granel y derivados del petróleo, así como buques de suministro en alta mar.

Cuando Arnold Peter Møller falleció en 1965, su hijo Mærsk Mc-Kinney Møller asumió la dirección del grupo. También aceptó la presidencia de las fundaciones creadas por su padre para mantener el control del grupo en manos familiares. Estas incluían la fundación de la familia, la fundación A. P. Møller y Chastine Mc-Kinney Møller y la Relief Fundation. Mærsk dirigió el grupo hasta 1993, aunque permaneció como presidente durante los siguientes diez años hasta su sustitución por Michael Pram Rasmussen. Mærsk Mc-Kinney Møller, nacido en 1913, se había incorporado a la empresa en 1940, y había sido el encargado de organizar y dirigir la flota durante la ocupación alemana de Dinamarca. Cuando tomó el relevo de su padre, el grupo Maersk contaba con una flota de más de 90 buques y constituía ya un negocio sólido, internacional y diversificado. Con la llegada de la segunda generación, los esfuerzos por diversificar la actividad continuaron siendo una de las principales prioridades. Así, se añadieron nuevas y diversas líneas de negocio: la fabricación de productos sanitarios de plástico desechables en 1968 –por medio de la adquisición de Pharma-Plast–, el transporte aéreo en 1970 –con la constitución de Maersk Air–, los servicios de telecomunicaciones también en 1970 –bajo la división Maersk IT–, las soluciones logísticas –con la división Maersk Logistics– o las actividades de salvamento marítimo.

Paralelamente, Maersk Oil, la división dedicada a la extracción de petróleo y gas, se extendió hacia nuevas áreas de negocio. En 1972 el grupo fundó Maersk Drilling Oil, dedicada a la industria de perforación, al tiempo que iniciaba la extracción de petróleo y gas en los yacimientos del Mar del Norte y, posteriormente, en Qatar. También se estableció Maersk Supply Service, una filial destinada a facilitar servicios de transporte y apoyo a las operaciones marítimas, y se fundó la primera flota de buques metaneros para el transporte de gas.

El transporte de contenedores fue otra de las nuevas actividades en las que Maersk se posicionó decididamente en la década de 1980. El denominado Svendborg Maersk, el primer barco portacontenedores del grupo, representó una verdadera revolución en el transporte de carga marítima internacional. La adopción de los contenedores permitía mover, de una forma segmentada, un volumen mayor de mercancías, contrarrestando así la creciente competencia de la industria de carga aérea. En 1991 se creó Maersk Container Industry, dedicada a la producción de diversos tipos de contenedores para el transporte de mercancías. Los astilleros Odense Steel Shipyard de Lindø, por su parte, iniciaron la producción de los mayores barcos de transporte de contenedores conocidos hasta la fecha, que fueron incorporados a la flota de Maersk.

El grupo, que cotiza en la bolsa de Copenhague desde 1982, constituye en la actualidad un conglomerado de negocios presente en más de un centenar de países y es líder mundial en transporte de carga marítima. Se estima que opera el 14% de los contenedores transportados por vía marítima en todo el mundo. Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla, hija de Mærsk Mc-Kinney Møller, sucedió a su padre en 2012 y asumió la presidencia del grupo. Ese mismo año, la empresa alcanzó unos ingresos de 59.000 millones de dólares.

Maersk se estructura actualmente en cuatro principales ramas de negocio: Maersk Line, la de mayor volumen, dedicada al transporte de contenedores y líder en ese segmento; Maersk Oil, especializada en la extracción de petróleo y gas natural; APM Terminals, dedicada a la construcción y funcionamiento de zonas portuarias, y Maersk Drilling, operador de sistemas de perforación de alta tecnología. Además, opera a través de subsidiarias en otros sectores, como la compañía logística Damco o el grupo Dansk Sumermarked, que trabaja con varias cadenas de supermercados.

Bibliografía

- Hahn-Pedersen, Morten (1999), *AP Møller and the Danish Oil,* Copenhague: JH Schultz Information.
- Hornby, Ove (1988), *With Constant Care*, Copenhague: JH Schultz Information.
- Página web corporativa: www.maersk.com Fecha de la consulta: 11-06-2013.
- Pederson, Jay (2004), *International Directory of Company Histories*, vol. 57, Londres: St. James Press.

España

Miquel y Costas & Miquel (MCM). 1725

La empresa de fabricación de papel Miquel y Costas & Miquel (MCM) tiene sus orígenes en la Cataluña del siglo XVIII. Sus primeras andaduras se sitúan en 1725, fecha en la que la familia Miquel i Costas comenzó a fabricar manualmente papel en el municipio de Capellades (Barcelona). Esta localidad catalana destacaba en la época por ser una de las principales zonas productoras de papel, con más de medio centenar de molinos papeleros de gran versatilidad. Tras más de ciento cincuenta años de historia, la familia decidió dar forma jurídica a su actividad productora y fundó la sociedad Miquel y Costas en 1879.

Una de las primeras evidencias del cambio tecnológico en la industria catalana del papel vino de la mano de las llamadas picardo, unas máquinas que incorporaban una tecnología intermedia entre el procedimiento manual y la fabricación continua. Este nuevo ingenio, procedente de Italia, permitía elaborar mecánicamente las hojas de papel una a una. La picardo fue importada en 1877 por cuatro empresas papeleras radicadas en Capellades: Jover y Serra, Hijos de Romaní y Tarrés, Wenceslao Guarro y Antonio Serra y Sobrino, que lograron notables ganancias de productividad. Miquel y Costas, sin embargo, continuó con la fabricación manual y se especializó en la producción de papel de fumar, que se comercializaba bajo la marca El Pino. La especialización de Miquel y Costas en el papel de fumar fue casi absoluta, aunque también fabricaba papel de escribir y, al igual que sus competidores, mantuvo desde sus orígenes una fuerte orientación exportadora. En 1879 la empresa creó el primer eslabón de su red

comercial en el extranjero: un almacén establecido por Pau Miquel i Costas, hermano de los fundadores, en La Habana, desde donde se distribuía papel a otros países latinoamericanos. A esta sede siguieron en 1910 las de Chile, México y Argentina.

La familia Miquel i Costas asentó su sistema productivo a partir de una sólida experiencia técnica, fruto de más de dos siglos de especialización papelera. La empresa operaba a través del arrendamiento de molinos, y no tuvo ninguno en propiedad hasta bien entrado el siglo XX. La empresa controlaba los molinos a través del antiguo sistema del balaire. Este tipo de organización consistía en ceder el control de la producción del molino a un encargado, que recibía de la empresa las materias primas y el dinero para pagar los sueldos de los empleados. A menudo, el encargado estaba ligado a la empresa por lazos familiares. Este sistema otorgaba a Miquel y Costas una gran flexibilidad y, a finales del siglo XIX, la empresa controlaba en torno a media docena de molinos, lo que le permitía ostentar una posición de liderazgo en el mercado papelero.

Este tipo de organización no cambió hasta 1914. En ese momento, la empresa, ya denominada Miquel y Costas & Miquel (MCM), adquirió su primera fábrica: la antigua Papelera Barcelonesa de Santa Coloma de Gramenet, que contaba con máquina continua y estaba especializada en la producción de papel de fumar. Esta adquisición marcó el fin de la fabricación manual y dio un gran impulso a la compañía: en 1929 se convirtió en la segunda empresa papelera por volumen de capital después de La Papelera Española. Miquel y Costas contaba además con agencias en Cuba, Chile, México, Argentina, Filipinas y Estados Unidos, así como con una serie de comisionistas distribuidos por América Latina. También emprendió un proceso de integración vertical, marcado por la adquisición de un taller dedicado a la fabricación de bobinas en 1913 y había diversificado su actividad, introduciéndose en el comercio de otros productos, como vinos, aceites, cacao, café, tabaco o salitre. Hasta la década de 1920, la práctica totalidad de la producción de la firma papelera se destinaba a la exportación. A partir de este momento comenzó a ganar cierta presencia en el mercado español, con la introducción de su nueva marca de papel Smoking.

Durante la Guerra Civil, la empresa, que fue colectivizada, perdió sus mercados de exportación. A partir de 1940 comenzó su recuperación y la consolidación de nuevos mercados, a pesar de las dificultades en el aprovisionamiento de materias primas. Por otra parte, los cambios en la sociedad se reflejaron en la creación y el desarrollo de nuevas líneas de productos, como el papel de impresión, el papel biblia o el papel soporte para usos industriales, con el fin de diversificar la oferta y maximizar sus conocimientos en la fabricación de papel de bajo gramaje. Además, entre 1940 y 1965 la compañía amplió su capital en reiteradas ocasiones.

En 1966, y para mantener el ritmo de expansión del negocio, la familia abrió la puerta de entrada al capital externo, con un 10% procedente del Banco Exterior de España. Poco después, en 1975, Miquel y Costas & Miquel (MCM) se fusionó con la S.A. Payá Miralles, originaria de Alcoy y su competidora directa. Tras este acuerdo, y fruto de su necesidad de modernización, la papelera dio el salto y, en 1978, comenzó a cotizar en bolsa mediante la negociación en corros. En 1996 realizó una Oferta Pública de Venta, que supuso la entrada del grupo en el nuevo Mercado Continuo de Valores. Durante estos años, la compañía adquirió otras empresas del sector papelero e instaló una nueva filial en Argentina, mediante la compra, en 1985, de la delegación de Papeleras Reunidas de Buenos Aires, que se convirtió en Miquel y Costas Argentina, S. A. A comienzos de la década de 1990, el grupo Miquel y Costas participó en la creación de la sociedad MB Papeles Especiales, con la adquisición del 50% de su capital. Esta compra se completó en 2002, cuando el grupo papelero se hizo con la totalidad del capital. Gracias a esta operación, el grupo se consolidó en la fabricación de papeles finos y especiales: en 1996 la empresa controlaba el 5% de la producción mundial de papel de fumar, siendo el cuarto fabricante mundial de este tipo de papel. En 2003 se constituyó Miquel y Costas Tecnologías, S. A., una empresa consultora tecnológico-industrial.

En la actualidad, el Grupo Miquel y Costas se compone de trece empresas filiales y una asociada, ligadas al sector papelero, y que abarcan desde la comercialización a los servicios. La empresa matriz es Miquel y Costas & Miquel (MCM). El grupo está presidido por Jorge Mercader Miró.

La actividad principal continúa siendo la fabricación de papeles finos y especiales de bajo gramaje, en concreto la fabricación de papel para cigarrillos, librillos de papel de fumar, papeles de impresión, papeles especiales y pastas textiles. En 2012 el 60% de la producción se destinó a la industria del tabaco. La empresa es líder en el sector papelero español y posee un capital social vigente de 24,9 millones de euros. En dicho año realizó ventas por valor de 199,165 millones de euros, de los que el 82% procedían de la exportación, y dio empleo a 814 personas.

Bibliografía

- Cabana, Francesc (coord.) (2006), *Cien empresarios catalanes*, Madrid: Editorial Lid.
- Catalan, Jordi; Miranda, José Antonio y Ramón-Muñoz, Ramón (eds.) (2011), *Distritos y clusters en la Europa* del Sur, Madrid: Editorial Lid.
- Gutiérrez i Poch, Miquel (2008), «Papel de fumar y mercado exterior: la historia de un éxito. Los casos de Capellades y Alcoy (1800-1936)», IX Congreso de la Asociación Española de Historia Económica, Murcia, 12-09-2008.
- Gutiérrez i Poch, Miquel (2008), «Redes en la génesis y desarrollo de un distrito papelero catalán: el caso de Capellades (siglo xix)», *Investigaciones de Historia Económica,* n.º 10, pp. 69-96.
- Página web corporativa: www.miquelycostas.com Fecha de la consulta: 25-09-2013.

Grupo Osborne. 1772

El origen del Grupo Osborne se remonta a finales del siglo XVIII, cuando se instaló en Cádiz Thomas Osborne Mann, procedente de Exeter, Gran Bretaña. Tras su llegada se asoció con la empresa vitivinícola Lonergan & White, y entabló amistad con sir James Duff, cónsul británico en la zona. Este, junto con su sobrino, William Gordon, almacenaba vino gaditano que Osborne exportaba. El año 1772, origen de sus soleras de vino de Jerez, marcó el inicio de la compañía familiar.

Thomas Osborne se casó en 1825 con Böhl de Faber, hija de Juan Nicolás Böhl de Faber, apoderado de la casa Duff Gordon y cónsul de Alemania. El matrimonio residía en El Puerto de Santa María, donde tuvo cinco hijos: Tomás, Juan Nicolás, María Manuela, Cecilia y Francisca Xaviera. En 1836 murió Juan Nicolás Böhl de Faber y su yerno, Thomas Osborne, se hizo cargo de la marca Duff Gordon. A su vez, su hijo Tomás Osborne Böhl de Faber heredó el negocio familiar y lo dirigió en las últimas décadas del siglo XIX.

El siglo XX y la tercera generación de la familia marcaron un cambio estratégico en la compañía, que se desmarcó completamente de la empresa Duff Gordon. Tomás Osborne Guezala centró sus esfuerzos en el mercado nacional y comenzó a distribuir con su propio apellido, dando nacimiento a la marca Osborne. Su repentino fallecimiento en 1935 llevó a su hijo, Ignacio Osborne Vázquez, a heredar el título y la responsabilidad del nuevo negocio. Fue en la década de 1930 cuando la empresa tomó la decisión de incorporar el brandy a sus productos, como forma también de dar salida al excedente.

La cuarta generación familiar, con Ignacio Osborne al mando entre 1935 y 1972, transformó la empresa en una sociedad anónima. Esta, con

un fuerte respaldo financiero, apostó por el crecimiento y diversificó su oferta de productos. La expansión de la compañía desde la posguerra vino de la mano del asentamiento de sus marcas de brandy (Tres Ceros y Veterano) en el mercado nacional. Los Osborne lograron afianzar su marca gracias a importantes y acertadas campañas de publicidad. En esa línea, en 1956 nació El Toro de Osborne y, poco después, la valla de carreteras más famosa de España. La silueta del toro alcanzó una popularidad tal que en 1994 fue reconocida bien cultural y artístico para evitar su desaparición, según lo dispuesto en el Reglamento General de Carreteras.

En las décadas de 1960 y 1970 la compañía, que cumplía dos siglos, se consolidó nacional e internacionalmente. En el ámbito familiar, al revolucionario Ignacio Osborne le sucedió su hermano Antonio, quien manejó la compañía durante ocho años, hasta 1980. Osborne crecía, pero la familia sabía que la estructura del sector de bebidas no era, ni es, estática. Así, en 1972 Osborne dio muestra de su capacidad innovadora con la creación de la primera comercializadora y distribuidora de un grupo bodeguero, como estructura propia, interna a la compañía. Esta iniciativa representó una ruptura con el enfoque tradicional de la distribución, un paso hacia la integración vertical que aseguró el éxito y la rentabilidad de la compañía jerezana. A partir de ese momento, la empresa afrontó un crecimiento endógeno, por la buena acogida de sus productos y sus elevadas ventas, y exógeno, a través de las sucesivas compras de empresas que fortalecieron el balance y su capacidad productiva, al tiempo que diversificaron su oferta de productos. Con la nueva estrategia, los Osborne pretendieron garantizar la sostenibilidad de la empresa frente a las amenazas externas, especialmente por la evolución de la demanda, la aparición de competidores y, sobre todo, los productos sustitutivos. España se modernizaba, los españoles cambiaban sus costumbres alimenticias y Osborne debía adaptarse a los cambios. En función de esta línea estratégica, Osborne compró en 1973 las Bodegas Montecillo en La Rioja, pertenecientes a la familia Bosch; Anís del Mono (Badalona), en 1974, y participó en la sociedad Jonás Torres y Cía., de la que más tarde adquirió el cien por cien, transformándola en Bodegas Osborne Tomelloso (La Mancha). La compañía dio también el salto a los mercados internacionales, abriéndose a Portugal y México.

En la década de 1980 –presidida por Enrique Osborne McPherson y Tomás Osborne Vázquez–, la empresa diversificó aún más su producción y entró en el sector de la alimentación. En 1983 inició su participación en la compañía Sánchez Romero Carvajal Jabugo, S. A., que hoy posee en su totalidad. La empresa se adentraba así en un nuevo negocio, desconocido, pero de una forma paulatina y apostando por una marca que tenía mucho en común con la suya: imagen de calidad y prestigio en el sector de la alimentación y las bebidas.

Desde 1996 Tomás Osborne Gomero Cívico, como presidente, e Ignacio Osborne Cólogan, como consejero delegado –la sexta generación de la familia–, llevan las riendas de la compañía y han dado continuidad a la estrategia marcada por sus antecesores. En 1999 la familia decidió diversificar aún más el negocio y entró en el sector de la hostelería con Restauradora de Mesones, S. L., marca Mesón Cinco Jotas. Ese mismo año entró en el accionariado de Bodegas Aalto, compañía que elabora vinos con la denominación de origen Ribera del Duero. En 2000 los Osborne ampliaron aún más su oferta de productos, mediante la adquisición de una finca en Malpica de Tajo (Toledo) para elaborar vinos tintos con la denominación de Vinos de la Tierra de Castilla. También invirtieron en unas instalaciones en Ribera del Duero para la crianza y el envejecimiento de los vinos Osborne Selección. En 2002 la compañía entró en el accionariado de Solán de Cabras, productor de aguas minerales y zumos, una operación que obligó a la creación del hólding Grupo Osborne, controlado por la familia.

En los últimos años, la empresa ha sabido anticiparse a la crisis económica mediante la reorganización y la simplificación de su estructura. En 2008 se fusionaron redes comerciales con la creación de un área de bebidas y un área de ibéricos. Osborne continuó además con la compra de otras marcas de vinos y brandis pertenecientes a las Bodegas Domecq y vendió Solán de Cabras al Grupo Mahou-San Miguel en 2011, lo que le permitió sanear las cuentas. Tras ello la empresa se centró en la expansión internacional: más de la mitad del vino de Osborne se vende en el extranjero. En 2009 la familia comenzó a explotar la marca Toro de Osborne mediante la comercialización de productos oficiales.

En la actualidad, el grupo continúa siendo, en su totalidad, propiedad de la familia fundadora, con más de 270 miembros accionistas. Estos delegan sus funciones en los diez miembros de la familia que componen el consejo de administración, y que se encargan de la dirección de la empresa mediante la toma de decisiones unánimes. Osborne emplea en la actualidad a 800 personas, de las cuales solo cuatro, además de los miembros del consejo, pertenecen a la familia.

En 2012 el Grupo Osborne realizó unas ventas netas por valor de 222 millones de euros, con lo que obtuvo un beneficio de 32,5 millones de euros. De estos, el 78% corresponde a la división de bebidas y vinos. A pesar de la fuerte diversificación de sus productos, Osborne mantiene en todos ellos su imagen de calidad, vinculada a la gastronomía andaluza. Además de sus marcas más importantes, como Cinco Jotas, Magno o Montecillo, distribuye otras, como Seagram's Gin, Monster Energy Drink o Ron Santa Teresa. En ese mismo año la empresa consolidó y reforzó su posición en mercados claves como Estados Unidos, China y países emergentes.

Bibliografía

- García Aller, Marta, «El secreto de Osborne», *Actualidad Económica*, 01-07-2013.
- Ortega Dolz, Patricio, «El clan de los 277 Osbornes», *El País*, 14-06-2013.
- Página web corporativa: www.osborne.es Fecha de la consulta: 25-09-2013.
- Tahiri, J., «Osborne, a la búsqueda de nuevas oportunidades», *ABC*, 29-04-2013.
- Tàpies, Josep (2009), *Empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven*, Barcelona: Fundación Jesús Serra, pp. 103-106.

La Farga Group. 1808

La empresa de cobre catalana La Farga Group nació en 1808, cuando Barcelona se hallaba inmersa en la ocupación napoleónica durante la Guerra de Independencia Española. Francisco Lacambra Terradellas, originario de Sabadell, abrió una pequeña fundición en el barrio de la Barceloneta, donde fabricaba objetos de cobre y bronce, junto con sus hijos Francisco, Antonia Esperanza y José Pablo Lacambra Pont.

Francisco Lacambra Pont relevó a su padre en la dirección del negocio familiar y fue el responsable de iniciar el comercio al por mayor de metales y de reciclados, lo que permitió acumular capital para nuevos proyectos. En 1844 los Lacambra se erigieron como los principales proveedores de cobre de la Casa de la Moneda de Barcelona. Otra de las medidas emprendidas por la segunda generación de la familia, gracias a la expansión de la empresa, fue la construcción de una fragua hidráulica de cobre a orillas del río Ter, que tomó el nombre de La Farga Lacambra. La nueva fragua fabricaba planchas de cobre destinadas a la construcción de barcos.

Tras la muerte de Francisco Lacambra Pont en 1870, sus hijos Ferran y Juan Lacambra Pujadas continuaron dirigiendo la empresa bajo el nombre de Hijos de Francisco Lacambra. La caída de la demanda de planchas de cobre por parte de los astilleros despertó la necesidad de buscar nuevos mercados, como el eléctrico y el ferroviario, y reestructurar la empresa. En consecuencia, la compañía comenzó a fabricar nuevas aleaciones, así como planchas para alambiques, calderas de máquinas de vapor y ferrocarriles y pastillas para la industria ferroviaria. En 1898 se culminó el proceso de reorganización mediante el cierre de la fundición de la Barceloneta y el traslado de los almacenes a la calle Bailén de Barcelona.

Josep Lacambra Saborit, hijo de Ferran Lacambra, lideró las fundiciones familiares durante la primera década del nuevo siglo. En estos años, la compañía renovó su maquinaria, convirtiéndose en una metalúrgica moderna y una de las mayores de España. Gracias a ello pudo comenzar a producir alambrón para cables eléctricos a partir de 1913. Durante la Gran Guerra la empresa mejoró sus resultados, lo que le permitió construir nuevas instalaciones en La Farga. En 1921 Francisco Lacambra Lacambra heredó la empresa y se mantuvo al frente del negocio hasta su muerte en 1933. Durante esos años, la compañía se expandió a través de adquisiciones: compró la empresa de hilo eléctrico de Joan Cinca y los Talleres Españoles de Calderería, con fábricas en Barcelona y Zaragoza. La familia Lacambra produjo el metal utilizado en los primeros tendidos eléctricos españoles.

La compañía fue colectivizada durante la Guerra Civil y su producción se orientó a la industria militar, con la fabricación de vainas para proyectiles. Cuando finalizó el conflicto bélico, la empresa volvió a manos de la familia fundadora. La Farga Lacambra fue dirigida por Ramón Estany, hermano de la viuda de Francisco Lacambra Lacambra, hasta que pudo hacerse cargo el heredero, Francisco José Lacambra Estany.

En los años siguientes, el aumento de la demanda de productos eléctricos dio lugar a una nueva orientación de la producción. No obstante, la empresa sufrió un duro revés en 1940, cuando una inundación causó graves daños en la fábrica y la colonia adyacente. Una vez se hubieron reparado los desperfectos, las instalaciones continuaron creciendo y la colonia metalúrgica se amplió con nuevas viviendas y servicios. En estos años la familia incorporó numerosas innovaciones, como la instalación de un tren de laminado de barras para alambrón en 1952, un sistema que se mejoró en décadas posteriores. A pesar de que la empresa había conseguido incrementar notablemente su producción, su mal posicionamiento en el mercado, unido a la inestabilidad financiera, provocaron una grave crisis a principios de la década de 1980. En 1981 la compañía se constituyó como sociedad anónima y adoptó un nuevo nombre: La Farga Lacambra, S. A. Después de cinco generaciones en manos de los Lacambra, la familia fundadora dejó de ser propietaria. La familia Guixà y la familia

Fisas compraron La Farga Lacambra en 1985, con lo que volvió a ser una empresa familiar.

Tras el cambio de propiedad, La Farga Lacambra continuó innovando en sus procesos de producción, lo que le permitió recuperar el liderazgo del mercado. La empresa ideó un sistema, que patentó y vendió a numerosos países, para desarrollar una colada continua a partir de reciclados de cobre. Debido a esta mejora tecnológica, la compañía pudo emprender numerosas inversiones industriales que aumentaron su productividad y su capacidad de producción, así como la expansión a nuevos mercados, como el del hilo de soldadura para envases metálicos. Otros ejemplos fueron la construcción de una nueva fábrica de tubos de cobre o el establecimiento de una *joint venture* con British Company Delta.

En 2003 se creó la empresa hólding La Farga Group, LFG. Dos años más tarde la compañía volvió a operar en el mercado ferroviario con la introducción de nuevos productos en el sector de la electrificación. El posicionamiento en este mercado se afianzó en 2012, gracias a la expansión de la gama de productos y a la firma de importantes contratos a nivel internacional con las principales empresas del sector. Además, en años posteriores, el grupo se especializó en la fabricación de productos de cobre de altas prestaciones.

Recientemente, la empresa ha logrado ampliar considerablemente su cartera de productos y ha creado nuevas filiales especializadas. La Farga Tub nació tras la adquisición de una importante participación en la compañía Tubo Técnico Europeo. En 2008 se creó La Farga Rod, fabricante de alambrón de cobre electrolítico. Un año después nació La Farga Intec, SLU, encargada de la gestión de la tecnología patentada por el grupo en el campo de la fabricación de alambrón a partir de reciclado de cobre. En 2012 el grupo estableció una filial en China (Jiangwu La Farga) junto con un socio local, para abastecer el mercado de productos ferroviarios. A esta filial le siguieron otras en Francia y Estados Unidos.

Hoy, el grupo es líder mundial en tecnología de reciclaje del cobre y se dedica a la fabricación y comercialización de semielaborados de cobre y sus aleaciones para numerosos mercados. Posee plantas en China y Estados Unidos, además de un centro de distribución en Francia y tres plantas

en España: La Farga Lacambra, La Farga Tub y La Farga Rod. La Farga Group emplea a más de 300 personas y obtuvo en 2012 una facturación de 1.054 millones de euros. Ese mismo año procesó unas 210.000 toneladas de cobre y exportó el 70% de su producción.

Bibliografía

- Fontgivell, C., «Cobre español en EEUU y en China», Expansión, 01-08-2013.
- Página web corporativa: www.lafarga.es Fecha de la consulta: 25-09-2013.
- Pascual, Pere y Nadal, Jordi (2008), *El coure I, producció i consum a l'era industrial,* Vic: Eumo Editorial/La Farga Group.
- Pascual, Pere y Nadal, Jordi (2008), *El coure II, La Farga Lacambra (1808-2007): un estudi socioeconòmic,* Vic: Eumo Editorial/La Farga Group.
- Rivas, Irene, «Empresas inmortales», *Capital,* 13-05-2013.
- Serra, Rosa y Bayón, Emili (2008), *La Farga Lacambra. Soluciones de cobre desde 1808,* Barcelona: Angle Editorial.

Roca Corporación Empresarial. 1830

Los orígenes de la compañía catalana Roca Corporación Empresarial se remontan a 1830, año en el que Ignasi Soler instaló un pequeño taller de herrería y reparación de maquinaria en Manlleu (Barcelona). Su hijo, Maties Soler, amplió el taller y lo modernizó, introduciendo la primera máquina de vapor y nuevos tornos. En 1880 María Soler Serra, la única hija de Maties, se casó con Pere Roca Jane, quien heredó el negocio de su familia política. A consecuencia de este enlace, el taller se rebautizó como Talleres Roca.

A comienzos del siglo xx, los cuatro hijos de Pere Roca tuvieron que adaptar la empresa a una novedad tecnológica que revolucionó la industria: la introducción de electricidad en las fábricas y los talleres catalanes. Los hermanos Roca habían sido formados en las diversas actividades del negocio: Ángela llevaba la contabilidad; Josep era ingeniero; Matías, artesano; y Martí era maestro fundidor. Juntos se replantearon el negocio familiar y en 1917 fundaron en Gavà, población mejor comunicada, la primera fábrica de radiadores para calefacción doméstica e industrial de España: con ella, había nacido la Compañía Roca Radiadores, S. A.

La empresa se relacionó, desde comienzos del siglo xx, con empresarios extranjeros. Ya en 1929, la firma del convenio entre Roca y la filial española de la estadounidense Arco permitió a la compañía española acceder a la tecnología, las marcas y las patentes de la casa americana. A cambio, Arco se quedó con el 51% del accionariado y con el control de la gestión de la empresa, aunque los hermanos Roca mantuvieron sus puestos ejecutivos.

Las condiciones políticas de la posguerra española, el aislamiento y la difícil relación con Estados Unidos obligaron a la compañía estadounidense a abandonar su participación en la empresa catalana. Eso sí, el aprendizaje, el conocimiento y la tecnología de vanguardia quedaron en la compañía.

Durante el régimen franquista Roca continuó su línea de crecimiento nacional, orgánico y vía adquisiciones. La rápida penetración de mercado de sus productos junto con el deseo de expansión de la familia llevaron a ampliar las áreas de negocio con la intención de diversificar las actividades empresariales. Así, en 1936 Roca se introdujo en el sector de la porcelana sanitaria y, años más tarde, añadió la línea de grifería. Una segunda fábrica de porcelana se inauguró en Alcalá de Henares (Madrid) en 1962. Un año más tarde, con la apertura de una fábrica en Sabadell dedicada a la fabricación de aparatos de aire acondicionado, Roca dio un paso más en su carrera de diversificación y se convirtió en una de las primeras empresas españolas que entraron en el incipiente mercado de la climatización. Más tarde, en 1968, se puso en marcha la tercera fábrica de porcelana, en Alcalá de Guadaira (Sevilla), y en 1974 la empresa inauguró la fábrica de bañeras de acero.

A partir de mediados de la década de 1970 la compañía introdujo una nueva y ambiciosa estrategia de crecimiento. En ese momento, Roca intensifico la diversificación de productos –pavimentos y revestimientos– y diseñó un ambicioso plan de internacionalización. Se instalaron plantas de fabricación propias en nueve países: Portugal, China, Marruecos, Turquía, Polonia, Italia, Argentina, Perú y República Dominicana. En China, un país en el que la mayor parte de las compañías optan por la *joint venture* con un socio local, Roca asumió en solitario su introducción en el mercado. Una estrategia de internacionalización distinta, vía adquisición, fue la compra del grupo Keramik Holding AG Laufen, que le permitió entrar en los mercados y disponer de fábricas en Brasil, Suiza, Austria, República Checa, Eslovaquia, Bulgaria y Estados Unidos.

En 1974 asumió la dirección ejecutiva de la empresa Salvador Gabarró, ajeno a la familia. Desde entonces, la familia siguió ostentando la propiedad, pero se distanció de la gestión ordinaria de la compañía, aunque mantuvo sus puestos en el consejo de administración. Varios organismos y

actividades ayudan a preservar y fortalecer el compromiso de la familia con el proyecto empresarial; la cohesión de esta y un foro familiar sirven de vínculo entre familia y empresa, así como las reuniones frecuentes de accionistas y las visitas a la fábrica.

El 24 de enero de 2002, la Compañía Roca Radiadores, S. A., inició un proceso de reestructuración societaria con el ánimo de ordenar sus diferentes áreas de negocio en sociedades independientes. Este proceso culminó en 2005 con la venta de los negocios de calefacción y aire acondicionado. La empresa buscaba así concentrar sus esfuerzos en el negocio de los cuartos de baño, un sector en el que lograría alcanzar el liderazgo mundial.

La gestión de la compañía ha sido premiada con numerosos galardones. Uno de los más significativos ha sido el Premio a las Empresas Familiares Distinguidas IMD, otorgado por los banqueros suizos Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, que reconoce la dedicación, la proyección internacional y los valores de la familia galardonada en sus actividades empresariales. El jurado destacó el excelente rendimiento de la compañía y sus sólidos valores familiares. El pequeño taller de herrería fundado en 1830 es hoy líder mundial en la producción y la distribución de espacios de baño y opera en más de 135 países. En el año 2012 la empresa obtuvo unos ingresos de 1.600 millones de euros.

Bibliografía

- «Campeones de la exportación española», *Fomento de la Producción*, n.º 1.222, 01-06-2003.
- Fernández Pérez, Paloma (2000), «Roca Soler», en Torres, E. (coord.), *Cien empresarios españoles del siglo xx,* Madrid: LID Editorial.
- Mihaescu, Olga; Rialp, Alex y Rialp, Josep (2005), *La internacionalización de la empresa española en los nuevos estados de la UE,* Bellaterra: Centre d'Economia Industrial.
- Página web corporativa: www.roca.com Fecha de la consulta: 23-08-2013.
- Tàpies, Josep (2009), *Empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven,* Barcelona: Fundación Jesús Serra.

Grupo Ybarra Alimentación. 1842

Los orígenes del Grupo Ybarra se remontan a 1842, año en el que José María Ybarra y Gutiérrez, el primer conde de Ybarra, fundó la empresa Hijos de Ybarra. Don José María había llegado a Sevilla procedente de Bilbao a comienzos de la década de 1840, iniciando la rama andaluza de la saga familiar. El primer conde de Ybarra estableció las bases del negocio familiar con inversiones en varios sectores: transporte marítimo, agricultura y minería. En 1843 se casó con Dolores González Álvarez, heredera de una familia empresaria que había hecho negocios en el México colonial y había vuelto a Sevilla tras la independencia para invertir parte de su fortuna en fincas agrícolas y en la industria aceitera, actividades que reforzarían posteriormente las del propio Grupo Ybarra. Como cabía esperar, la explotación de las distintas ramas de negocio se hizo a través de un buen número de sociedades mercantiles.

El negocio principal de las primeras generaciones de los Ybarra fue el naviero, iniciado por el primer conde de Ybarra al llegar a Sevilla a mediados del siglo XIX. El negocio consistía en la navegación de cabotaje con veleros y, posteriormente, con barcos de vapor, que transportaban materiales mineros e industriales y producción agrícola, propia o ajena. Esta rama de negocio fue especialmente importante durante la Primera Guerra Mundial, cuando la neutralidad española permitió a la empresa aprovechar el aumento de la demanda de buques para el transporte de materias primas y manufacturas.

El fundador de la rama sevillana de la familia abrió otras tres líneas de negocio: la financiera, la siderúrgica y la minera. En 1857 José María Ybarra participó en la creación del Banco de Sevilla, un negocio que sería ampliado con la llegada de la segunda generación. En la industria

siderúrgica, los Ybarra participaron a través de la compra de acciones de la Sociedad Altos Hornos de Bilbao. La vinculación con este negocio era empresarial, pero también familiar, pues los hermanos del primer conde de Ybarra, Juan y Gabriel Ybarra, fueron dos empresarios importantes en la reconversión de la siderurgia vasca entre 1870 y 1880. El negocio minero comenzó en la zona de Huelva, lindando con Badajoz, y también se amplió con la segunda generación de la familia, que adquirió otras minas. En 1858 Ybarra explotaba ocho minas con diferentes fórmulas: en tres era el propietario único, en dos estaba como socio gerente y en otras dos participaba como socio arrendatario. La liberalización de la legislación minera en España a partir de 1868 permitió la entrada de capital extranjero en este sector. Esto afectó de lleno a la familia Ybarra, que no obstante supo adaptarse a los cambios y estableció relaciones comerciales con quienes aportaron el capital inglés.

Sin embargo, el germen del Grupo Ybarra y la rama de negocio que les haría famosos en el mercado español es la agrícola. Para esta área, José María Ybarra creó Hijos de Ybarra en 1842 con el objetivo de comercializar los productos agrícolas procedentes de las propiedades familiares en Andalucía. La empresa nació con un estándar moderno e introducía avances técnicos, como el proceso de refinería o el envasado en lata, que permitían garantizar una calidad homogénea y distinguir a la empresa del resto de competidores, mucho más apegados a una forma de hacer artesanal. También, a diferencia de otros empresarios de la época, la familia controlaba toda la cadena productiva: cultivaban, elaboraban y comercializaban. Elaboraban aceite, aceitunas aderezadas y vinos, y comercializaban estos productos y otros como cereales y naranjas.

En lo relativo al aceite, los Ybarra producían la aceituna en sus fincas, la molían y la envasaban a granel, y comercializaban tanto el producto semielaborado como en una fase refinada posterior en distintos puertos, utilizando normalmente su propia naviera. Si su producción no era suficiente, compraban aceituna a agricultores de la región para añadirla a la propia en la elaboración del aceite. La producción de aceite semielaborado pronto perdió importancia frente al aceite totalmente refinado, acabado y envasado con el nombre de Ybarra.

Esta integración vertical permitía obtener una mayor rentabilidad, pero también exigía conocer las fórmulas de producción y estar al tanto de los sistemas de distribución y de la cotización de los productos. En materia de fabricación, desde comienzos del siglo xx, la familia buscó modelos ingleses exitosos de producción. Finalmente, construyó una fábrica en Sevilla en 1913, que vendía su producción en puertos españoles y americanos, y el aderezo de aceitunas se exportaba a América y Europa. El negocio del vino también se inició a finales del siglo xx, aprovechando las uvas de sus propias fincas. También para este producto se buscaron clientes extranjeros, principalmente México y Reino Unido.

Con la segunda generación de la familia, compuesta por los cinco hermanos Ybarra González, el grupo empresarial prosperó. Su incorporación a las tareas de gestión de los negocios familiares fue temprana y paulatina. Además, el aprendizaje interno dentro de la compañía se completó con una buena educación formal, que facilitó la gestión y la apuesta por nuevas áreas de negocio, modernas y con amplias perspectivas de crecimiento. Los cinco hermanos combinaron la centralización en la toma de decisiones con una especialización según sectores de inversión, en función de su formación y sus preferencias. De esta forma, en esta primera etapa, la empresa no dividió su patrimonio y los hermanos Ybarra gestionaron de forma directa el negocio familiar. El cabeza de familia era el primogénito, José María, y tras su temprana muerte fue Eduardo, el segundo hijo mayor, quien heredó esta responsabilidad.

Con la llegada de la tercera generación, la rama agrícola del negocio fue adquiriendo cada vez más importancia. Tras la Guerra Civil, la especialización en el negocio agroalimentario aumentó y la empresa Hijos de Ybarra se consolidó dentro del tejido empresarial español. En 1945, pasados los peores años de la posguerra, la empresa volvió a reinventarse, introduciendo una línea de envasado de aceite de oliva en botella de plástico, una novedad que le permitió diferenciarse de la competencia. En 1968 la familia Ybarra revolucionó el sector alimentario con el lanzamiento al mercado de mayonesas y salsas preparadas. La calidad siguió siendo una de las claves de la compañía, que controlaba todo el proceso productivo para garantizar la correcta elaboración de los productos que comercializaba. En

la década de 1970 la familia potenció la estrategia de diversificación de mercados, lo que acentuó el proceso de internacionalización de la marca, que consiguió importantes cuotas de mercado en América Latina y Norteamérica. Ybarra tampoco descuidó el mercado nacional, en el que trató de aumentar su penetración a través de campañas publicitarias que resultaron muy exitosas. El lema «Que sí, que sí, que el secreto está en la Y» se hizo muy conocido.

Durante las décadas de 1980 y 1990 la empresa siguió innovando e introduciendo exitosas campañas de publicidad que afianzaron su imagen de calidad. El lanzamiento del primer aceite de oliva en tetrabrik y la introducción de otras novedades en el formato agrandaron, de nuevo, la brecha que separaba a Ybarra de sus competidores.

Desde mediados de la década de 1990 la empresa centró su actuación en torno a cuatro grandes líneas estratégicas: innovación y diversificación, dieta mediterránea, alianzas estratégicas con industrias complementarias y adquisición de empresas. En 1997 nació oficialmente el Grupo Ybarra, creándose con ello nuevas empresas (Aceites Ybarra, S. A. y Aceitunas Ybarra). La política de diversificación se afianzó con el lanzamiento de nuevos productos: tomate frito en lata (1999), verduras (2001), salsas para pasta (2004) y productos precocinados (2007). Las novedades en el envasado continuaron con la mayonesa en envase de plástico en 2003 y la botella de cristal para aceites y vinagres Gran Selección en 2005. En 2008, dentro de su política de alianzas estratégicas, la empresa firmó un acuerdo con la compañía internacional Heinz para realizar el envasado de salsas. Un año más tarde Ybarra estableció otro acuerdo con la compañía familiar aceitera Migasa para la creación del Grupo Ybarra Alimentación, una sociedad conjunta participada al 50% por ambas empresas. Este acuerdo estratégico ha buscado conseguir mayores sinergias en el negocio del aceite y potenciar todas las marcas de Ybarra –que pasaron a ser gestionadas por la nueva sociedad– tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

En la actualidad, Ybarra está presente en más de 60 países, a los que exporta no solo sus productos, sino también una filosofía de vida basada en la dieta mediterránea. Este grupo alimentario emplea a más de 200 personas y en 2012 registró un volumen de negocio de 153 millones de euros.

Bibliografía

- Díaz Morlán, Pablo (2002), *Los Ybarra: una dinastía de empresarios, 1801-2001*, Madrid: Marcial Pons.
- Losa, J. L., «Hijos de Ybarra y Migasa crean el Grupo Ybarra Alimentación», *ABC*, 01-02-2009.
- Monago, T., «Ybarra y Migasa se unen para crear una sociedad que facturará 150 millones», *Diario de Sevilla*, 21-05-2009.
- Página web corporativa: www.grupoybarra.es Fecha de la consulta: 22-11-2013.
- Sierra, María (1992), *La familia Ybarra: empresarios y políticos,* Sevilla: Editorial Muñoz Moya y Montraveta Editores.
- Sierra, María (2002), «Ramón Ybarra González 1851-1925», en Torres, E. (coord.), *Cien empresarios españoles del siglo xx*, Madrid: Lid Editorial, pp. 73-76.
- Tàpies, Josep (2009), *Empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven*, Barcelona: Fundación Jesús Serra.
- www.migasa.com Fecha de la consulta: 22-11-2013.

Editorial Espasa. 1860

La editorial española Espasa nació en 1860 de la mano de José Espasa Anguera. Denominada inicialmente Espasa Hermanos, la editorial fue sustituida en 1881 por la sociedad Espasa y Cía. En 1912, y tras la muerte del fundador, esta segunda sociedad cambió de nombre, adoptando el de Hijos de José Espasa. La editorial había nacido con la misión de favorecer el desarrollo de la cultura hispana y así se reflejó en su amplio catálogo de obras de referencia, clásicos, narrativa y no ficción. Desde 1925 se cuentan entre sus obras las principales publicaciones de la Real Academia Española, como el *Diccionario de la lengua española*, la *Ortografía* o la *Gramática*.

En 1926 la editorial Espasa se fusionó con la Compañía Anónima de Librería y Publicaciones Españolas (Calpe). Como resultado de la fusión nació en Bilbao la sociedad Espasa Calpe, con un capital de 16 millones de pesetas, el más elevado de las editoriales de la época. Calpe había nacido en 1918 como fruto de una estrategia de integración vertical de la Papelera Española. Dirigida por Nicolás de Urgoiti, impulsor del proyecto, Calpe contaba con una cuidada selección de colaboradores, encabezados por José Ortega y Gasset. Pese al gran prestigio de la firma, Calpe no terminaba de asentarse y hacia 1925 estaba prácticamente al borde de la quiebra. La fusión con Espasa, que a su vez atravesaba una crisis tras la muerte de su fundador, se tomó como la mejor solución para ambas. Espasa aportaba un potente catálogo de obras, entre las que destacaba *La Enciclopedia*, y Calpe sumaba su capacidad económica.

A pesar de haberse constituido como una de las editoriales más modernas de la época, Espasa Calpe sufrió, al igual que sus homónimas, las limitaciones que imponía el pequeño mercado nacional. Por este motivo,

la nueva editorial nació con una clara vocación internacional. Aprovechando los contactos de sus editoriales matrices, Espasa Calpe diseñó un plan de internacionalización especialmente dirigido al mercado latinoamericano, que prometía, en aquellos años, un enorme potencial de crecimiento. Su estrategia se basó en la apertura de delegaciones para aumentar la exportación de libros que se vendían en el continente americano a precios asequibles. En 1926 Espasa Calpe abrió su primera delegación en Argentina. Desde sus oficinas en Buenos Aires, la editorial tejió una creciente red comercial, que alcanzaba Brasil, Uruguay, Chile y Perú. La buena marcha del negocio animó a la empresa a abrir nuevas delegaciones: en 1930 se instaló una sede en México y, un año más tarde, en Cuba. A las puertas de la Guerra Civil Española, Espasa Calpe había puesto en marcha un decidido proceso de internacionalización, en el que el conjunto de las sucursales americanas aportaba entre un 6 y un 14% de las ganancias de la editorial.

La Guerra Civil marcó un punto y aparte en la historia de crecimiento de la firma. La industria editorial española quedó sumida en una profunda crisis debido a las restricciones productivas y la férrea censura. Espasa Calpe fue prácticamente la única editorial española que consiguió mantener su posición en el mercado americano. Debido a las restricciones para la exportación de libros, la empresa decidió comenzar a editar en Argentina, desde donde se distribuía al resto del continente. Jurídicamente, la delegación de Buenos Aires se transformó en sociedad anónima el 22 de abril de 1937. Ese mismo año nació en Buenos Aires la Colección Austral, la primera colección de libros de bolsillo de Espasa Calpe. Esta colección editaba entre diez y veinte títulos al mes con una tirada de unos 15.000 ejemplares. Argentina fue el mercado estrella para la editorial española durante las décadas de 1940 y 1950.

El sector editorial español comenzó a recuperarse a finales de la década de 1950. El crecimiento económico, unido a la mejora del nivel de vida de la población y las mayores tasas de alfabetización, alentaron la demanda en el mercado español. El sector editorial recibió medidas de apoyo financiero para modernizar sus instalaciones y para fomentar la exportación. Los principales mercados de Espasa Calpe se situaban por entonces en Argentina, Brasil, México, Venezuela, Colombia y Chile, y sus cifras de

exportación se dispararon. Este despunte, unido al del resto de editoriales españolas, llevó a algunos gobiernos latinoamericanos a imponer restricciones a la importación de libros españoles con el objetivo de proteger sus industrias nacionales. Fueron especialmente restrictivas las medidas adoptadas por el gobierno mexicano en 1974, ya que este país era en aquellos años el principal destino de la exportación editorial española. Este tipo de restricciones animó a Espasa Calpe a instalar filiales productoras en países latinoamericanos. La estrategia de edición local, que ya había iniciado en Argentina años antes, se retomó con una nueva filial productiva en México. A través de este nuevo canal de distribución, unido a la tradicional exportación, las cifras de ventas en el mercado latinoamericano crecieron de forma notable. Paralelamente, el mercado español también aportó mayores cifras de ventas: en 1974 el sector editorial español ocupaba el quinto lugar en la industria editorial mundial.

En 1992 Espasa Calpe fue adquirida por el Grupo Planeta, otra de las editoriales de larga trayectoria en el mercado español. La editorial Planeta había sido fundada en 1949 por José Manuel Lara Hernández (1914-2003), padre del actual presidente de la compañía, José Manuel Lara Bosch. La empresa comenzó su actividad en España con la publicación de *best sellers* estadounidenses, aunque pronto apostó por la literatura nacional. Para promover las obras de autores noveles creó en 1952 el Premio Planeta de novela, que es uno de los acontecimientos que han marcado la historia del grupo y que lo identifican de cara al público. El crecimiento de Planeta durante la década de 1950 se apoyó en dos pilares: por un lado, la literatura nacional, que tenía buenas ventas en el caso de los Premios Planeta y de obras como *Los cipreses creen en Dios*, de José María Gironella (1953); y, por otro, las obras enciclopédicas, que más tarde (en 1965) se ampliaron con grandes obras de consulta y referencia como la *Enciclopedia Larousse*, distribuidas con un sistema de compra a crédito. Para gestionar esta segunda línea de negocio, José Manuel Lara Hernández creó en 1956 el Crédito Internacional del Libro, empresa que desde 1980 se denomina Planeta Crédito.

La expansión internacional del Grupo Planeta comenzó en la década de 1960. Primero con la exportación y más tarde mediante filiales propias.

En 1965 fundó la filial Planeta México y al año siguiente creó Planeta Colombia. Si los primeros pasos de la internacionalización de la editorial fueron por crecimiento interno, a partir de la década de 1980 Planeta reforzó sus mercados exteriores a través de la adquisición de algunas de las firmas de tamaño medio más importantes del mundo editorial de habla hispana. Espasa Calpe fue una de las empresas adquiridas. En aquellos años, la compañía era una de las editoriales de más prestigio en España y había construido una red de filiales que estaban repartidas por todo el mercado latinoamericano. Esta operación sirvió al Grupo Planeta de puente para asentarse firmemente en aquel mercado. La presencia en América Latina se completó con las adquisiciones de la mexicana Editorial Diana, del diario *El Tiempo*, de Bogotá, y de las editoriales argentinas Paidós y Emecé Editores. En 2008 el grupo adquirió Editis, una de las editoriales francesas más importantes. Con esta compra Planeta entró en una nueva área de negocio: los libros de texto. En 2010 adquirió al grupo alemán Bertelsmann el 50% del accionariado del Círculo de Lectores, la mayor comunidad de lectores española, con más de un millón de suscriptores.

La editorial Espasa sigue contando con su sello dentro del Grupo Planeta. Dentro de su catálogo, destaca la *Enciclopedia Espasa Universal*, heredera de la *Enciclopedia Universal Ilustrada* que había nacido en 1905. Continúa además a cargo de la edición de las principales publicaciones de la Real Academia Española de la Lengua y de la colección Austral, pionera en el mundo del libro de bolsillo en castellano. Bajo el sello Espasa, el Grupo Planeta convoca dos certámenes: el Premio Primavera de Novela, un prestigioso galardón en el mundo literario español e hispanoamericano creado en 1997, y el Premio Espasa, un reconocimiento otorgado a la difusión de trabajos periodísticos, de investigación y divulgación sobre temas sociales de interés.

El Grupo Planeta opera actualmente en ocho principales áreas de negocio: editoriales, coleccionables, venta directa, profesional y formación, enseñanza a distancia, Internet, audiovisual y medios de comunicación. Los coleccionables, por entregas, en fascículos de papel, en CD-ROM o DVD, son uno de los grandes motores económicos del grupo. En este segmento, además de un importante crecimiento orgánico, ha sido vital una

alianza estratégica con la empresa italiana De Agostini, gran conocedora del segmento de fascículos, que desembocó en 1985 en la creación de la *joint venture* Planeta DeAgostini. Fuera del área de negocio original de la edición de libros, la familia Lara ha invertido con fuerza en radio, televisión y prensa escrita para componer un importante grupo mediático, con grandes sinergias entre sus unidades de negocio. En la actualidad, Planeta es accionista de cadenas de televisión como Antena 3 TV o La Sexta; radios como Onda Cero y Europa FM; y periódicos y publicaciones, entre los que destaca *La Razón*. Recientemente, Planeta ha creado el grupo Atresmedia, compuesto por la fusión de Antena 3 y La Sexta, y del que Planeta DeAgostini es accionista mayoritario con el 41,7% de las participaciones. En 2012 el Grupo Planeta obtuvo unos ingresos de 1.648 millones de euros.

Bibliografía

- Castelló Llantada, Cecilia, «Planeta supera los 1.000 millones de ingresos tras integrar Antena 3», *Cinco Días*, 4-9-2005.
- Fernández Moya, María (2009), «Multinacionales del castellano. La internacionalización del sector editorial español», *Revista de Historia Industrial*, n.º 40, pp. 23-50.
- Fernández Moya, María (2011), «La promesa del gran mercado del libro. Un siglo de editoriales españolas en Argentina (1908-2008)», *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa,* n.º 5, pp. 205-238.
- «Global Publishing Leaders 2013: Grupo Planeta», *Publishers Weekly,* 19-07-2013.
- Lara Bosch, José Manual (2002), «Sector editorial: el caso de Planeta», *ICE Revista de Economía,* n.º 799, pp. 219-224.
- Moret, Xavier (2002), *Tiempo de editores. Historia de la edición en España, 1939-1975,* Barcelona: Ediciones Destino.
- Página web corporativa: www.planeta.es Fecha de la consulta: 11-10-2013.
- Prieto Martín, Antonio (2000), «José Manuel Lara Hernández (1914)», en Torres, E. (coord.), *Cien empresarios españoles del siglo xx,* Madrid: LID Editorial, pp. 456-459.
- Sánchez Vigil, Juan Miguel (2005), *Calpe. Paradigma Editorial,* Gijón: Trea.
- Tàpies, Josep (2009), *Empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven,* Barcelona: Fundación Jesús Serra.

Grupo Catalana Occidente. 1864

El Grupo Catalana Occidente empezó a perfilarse a finales de la década de 1950, un camino que iniciaron las dos aseguradoras con más larga tradición en el sector: la Sociedad Catalana de Seguros Contra Incendios a Prima Fija, conocida popularmente como La Catalana, y Occidente, Compañía Española de Seguros, S. A. La Catalana había nacido en 1864 y ya durante el siglo XIX dio los primeros pasos de su expansión nacional: en 1873 consiguió asegurar el edificio del Congreso de los Diputados de Madrid; en 1883 aseguró las Casas Consistoriales de Barcelona; y en 1892 el Arsenal, actual sede del Parlament de Cataluña. A finales del siglo XIX empezó a cotizar en la bolsa de Barcelona. Durante el siglo XX, la empresa consolidó su crecimiento, especialmente a través de una estrategia de diversificación e internacionalización. La Catalana fortaleció su estructura en España, abriendo sedes en Melilla (1911), Sevilla (1926) y Zaragoza (1930) y, fuera de las fronteras nacionales, en París (1919) y Cuba (1920). En 1947 la compañía, que había centrado su actividad en seguros contra incendios, diversificó su oferta de servicios y comenzó a ofrecer seguros en los ramos de vida, accidentes individuales, accidentes de trabajo y daños a vehículos.

Por tanto, La Catalana era ya una empresa con una importante trayectoria a sus espaldas cuando se produjo su adquisición por parte de otra importante compañía como era Occidente, Compañía Española de Seguros, S. A., fundada el 26 de agosto de 1902. Esta última había pasado por un momento delicado a finales de la década de 1940 y, para solventar la situación, el consejo de administración de la empresa, presidido por Remigio Thiebaut, decidió nombrar como nuevo director general a Jesús Serra

Santamans, quien ya tenía experiencia en el sector. La gestión de Jesús Serra permitió reflotar la compañía: si el total de primas recaudado en 1947 era de 19.626.552 pesetas (117.957,53 euros), doce años después esta suma superaba los 129 millones de pesetas (775.305,61 euros). Esta brillante trayectoria avaló a Serra para ocupar un cargo en otra aseguradora que compatibilizó con el que tenía como presidente en Occidente: en 1959 fue nombrado consejero delegado y director general de La Catalana. A partir de esta fecha, aunque ambas entidades operaban de forma independiente, iniciaron un camino progresivo hacia la integración y consolidación del Grupo Catalana Occidente.

La fusión permitió revitalizar estratégicamente la compañía a través del establecimiento de una nueva filosofía y metodología de trabajo. Los objetivos del grupo eran: lograr una mayor capacidad técnica, crear un equipo humano formado y motivado, ofrecer mejor servicio y aumentar su penetración en el mercado. Para conseguirlo, la primera gran tarea del gestor del grupo fue integrar desde el punto de vista organizativo el conjunto de compañías, que pasaban a estar bajo el nuevo paraguas corporativo y desarrollar posibles sinergias entre ellas. Realmente, la integración no afectó solo a las sociedades matrices, La Catalana y Occidente, sino al conjunto de filiales de estas compañías: La Previsión Nacional, Intercontinental de Seguros, Cantabria (que se incorporó en 1965) y Occidental de Capitalización, aunque estas mantuvieran su independencia jurídica y su propia marca en el mercado.

El proceso de integración de las compañías se realizó en dos etapas: primero se absorbieron los servicios técnicos y administrativos y, más tarde, se reformó la red comercial. Esta segunda fase fue especialmente importante y difícil, pues se apostó por un sistema realmente innovador. Antes de la integración, las compañías tenían alrededor de 200 agentes generales locales, además de delegados en cada territorio, que realizaban trabajo comercial y burocrático, siendo este último un lastre para potenciar su capacidad comercial. Con la creación de una red propia de sucursales, los agentes generales y delegados dejaron de tener exclusividad y se creó un equipo formado por 10.000 agentes profesionales. A partir de ese momento, las sucursales realizaron el trabajo administrativo, mientras que los

agentes desarrollaban exclusivamente su tarea comercial. Esta estructura resultó ser un gran éxito organizativo y marcó un cambio en el sistema de distribución del seguro en España.

Otra política importante que ha marcado la evolución del grupo fue la apuesta de Jesús Serra por la entonces llamada mecanización, la productividad y la aplicación de sistemas avanzados de gestión, unas tendencias novedosas en la España de las décadas de 1950 y 1960. El símbolo material de esta política innovadora es la sede central de la empresa en Sant Cugat del Vallès (Barcelona), creada en la década de 1970 y equipada con la tecnología más moderna. La planificación y el uso de modernas técnicas de *management* ha sido también una constante en la actuación de la empresa, no en vano desde 1964 la compañía elabora un plan estratégico anual que se da a conocer a los empleados. Utilizando estas herramientas de gestión y apoyándose en la estructura comercial ya señalada, Catalana Occidente abrió en la década de 1960 oficinas en las principales ciudades españolas.

El crecimiento de la compañía se consolidó hasta el punto de que La Catalana, principal empresa del grupo, ocupaba en 1973 la octava posición en el sector. Al margen de la gestión directa de Catalana Occidente, Jesús Serra impulsó también durante estas décadas otro proyecto novedoso: la creación de ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras) para fomentar el conocimiento, la investigación y la formación dentro del sector de los seguros. La entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986 y la apertura del país al capital extranjero obligaron a la empresa a redefinir su estrategia para hacer frente a la competencia y a modificar su estructura jurídica. En ese entorno macroeconómico se produjo, en 1987, el proceso de fusión total de La Catalana y Occidente en una sola entidad, dirigida y participada mayoritariamente por la familia Serra.

Tras la retirada de Jesús Serra Santamans, el grupo asegurador continuó su expansión en manos de la segunda generación de la familia. El impulso emprendedor y la capacidad innovadora se transmitieron como parte del legado familiar. La década de 1990 y los primeros años del siglo XXI se caracterizaron por un marcado ritmo de crecimiento en varias direcciones

(penetración de mercado y diversificación) y con diferentes estrategias (crecimiento orgánico, alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones). En 1991 Catalana Occidente formó una *joint venture* con el grupo asegurador austriaco Uniqa, creando Cosalud, compañía de seguros de salud en la que el grupo tenía un porcentaje de participación del 55%, que aumentó al cien por cien en 2004. En 1995 el grupo empezó a cotizar en la bolsa de Madrid y en 1997, tras una Oferta Pública de Venta de Acciones dirigida a inversores institucionales, la compañía entró en el mercado continuo. En 1996 la empresa rediseñó sus procesos de negocio a través de la creación de varios centros especializados en suscripción de riesgos, tramitación de siniestros, atención telefónica y administración. A finales de 1999 Catalana Occidente compró la compañía Multinacional Aseguradora (MNA) a la Caixa de Cataluña, adquiriendo con ella una oportunidad estratégica para aumentar su volumen de negocio en el segmento de los automóviles.

En 2001 el Grupo Catalana Occidente adquirió Lepanto, S. A., una operación destinada a entrar en el rentable ramo de los seguros de decesos a través de su filial Nortehispana. Ese mismo año y tras la completa integración de MNA y Catalana Occidente, nació Seguros Catalana Occidente. En 2004 el grupo adquirió la compañía Seguros Bilbao, una empresa que operaba en todos los ramos del seguro y estaba firmemente establecida en todo el país, lo que representaba una buena oportunidad para aumentar la presencia en el mercado español. En 2008 adquirió el control de Atradius, el segundo operador mundial en seguros de crédito, con una cuota de mercado del 30%. Esta operación, que se completó entre los años 2009 y 2012, llevó aparejada la inclusión de su filial en España, Crédito y Caución. En 2012 la empresa adquirió el 49% del negocio español de Groupama, S. A., que pasó a recuperar su antiguo nombre de Plus Ultra Seguros en el momento de su adquisición.

Todas estas estrategias han permitido a Catalana Occidente ocupar uno de los puestos de cabecera del sector asegurador español: en 2012 el grupo generó un volumen de negocio de 3.236,8 millones de euros y empleó a 5.636 personas. La familia Serra continúa siendo accionista mayoritaria y José María Serra Farré es el actual presidente del grupo.

Bibliografía

- Cabana, F. (2006), *Cien empresarios catalanes*, Madrid: Editorial LID, pp. 557-561.
- García-Arnau, Irene, «La difícil internacionalización de Catalana Occidente», *Expansión*, 18-09-2013.
- Página web corporativa: www.grupocatalanaoccidente.com Fecha de la consulta: 25-09-2013.
- Tàpies, Josep (2009), *Empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven*, Barcelona: Fundación Jesús Serra.

Hijos de Juan de Garay. 1864

La compañía familiar Hijos de Juan de Garay nació en la villa de Oñate, provincia de Guipúzcoa, en 1864. Cornelio Garay Zuazubiscar fundó allí una fábrica de fósforos y cerillas con tan sólo veintiún años de edad. La prosperidad de la villa universitaria propició el éxito del negocio familiar, que, a su vez, contribuyó al impulso económico de Oñate: la fábrica de fósforos daba empleo a unas trescientas familias de la localidad.

El carácter emprendedor de Cornelio Garay Zuazubiscar le llevó a desarrollar tempranamente nuevas actividades, aprovechando las oportunidades que le brindaba la coyuntura política y económica. Durante la Segunda Guerra Carlista (1874-1875) la fábrica de fósforos de Cornelio Garay asumió el papel de Casa Real de la Moneda. No obstante, la acuñación de monedas fabricadas por los Garay, que incorporaban el escudo de Carlos VII, se detuvo tras la entrada de las tropas liberales en marzo de 1876, que recibieron la orden de destruir la maquinaria.

Durante la segunda mitad del siglo XIX proliferaron un número cada vez mayor de productores de fósforos, organizados en pequeños talleres, especialmente en el norte de España. La maltrecha situación de la Hacienda española llevó a la aprobación, en 1974, de un impuesto transitorio sobre la venta de cerillas y terminó, finalmente, en la creación de un monopolio del Estado en febrero de 1893. Durante algunos años la administración del monopolio se arrendó a los fabricantes de fósforos. Sin embargo, en 1911 el Estado asumió su gestión y explotación directa, lo que supuso la expropiación de las fábricas de cerillas hasta entonces en manos de empresarios particulares. Los Garay perdieron así sus instalaciones, que el Estado compró por 161.055,05 pesetas, apenas 2,5 pesetas el metro cuadrado. Este

hecho marcó para la familia el fin del negocio de las cerillas, aunque no el fin de su actividad empresarial. Juan de Garay Aguirre, hijo de Cornelio Garay y poseedor del mismo espíritu emprendedor, reorientó la empresa y fundó en 1921 la primera industria de fabricación de monturas para paraguas de España, empresa que se considera el origen de Hijos de Juan de Garay, tal y como hoy se conoce. Juan de Garay estableció el nuevo negocio tras adquirir al Estado las antiguas instalaciones de la fábrica de fósforos perteneciente a su padre. Allí contrató ingenieros e instaló maquinaria procedente de Alemania, iniciando la fabricación de monturas de paraguas con unos doscientos empleados. El carácter pionero de este negocio explica su éxito y rápida expansión: en 1933 Juan de Garay Aguirre ofrecía al mercado más de 750 clases de armazones de paraguas. La fabricación de monturas de paraguas continuó realizándose en el seno de la compañía familiar hasta 1994.

Los pilares definitivos de la empresa actual se establecieron en 1926 con la fundación de una fábrica dedicada a la producción de tubos de acero soldado. En los primeros años estos tubos se destinaron a la fabricación de monturas de paraguas, pero pronto se les dieron otros usos. Juan de Garay Aguirre falleció en plena Guerra Civil, en 1937, y la fábrica fue heredada por sus hijos Cornelio, Luis y Juan de Garay. Durante el conflicto la compañía familiar fue militarizada.

En la década de 1970 la empresa familiar empleaba a unas setecientas personas de la comarca del Alto Deba. La producción varió con los años, adaptándose a las necesidades de la sociedad. Así, la empresa comenzó a diversificar su producción, añadiendo a sus tradicionales paraguas nuevos productos, como los mangos de guadañas, los armarios para correos o las casas prefabricadas.

Bajo la tutela de los sucesores de Juan de Garay, la empresa familiar continuó diversificando su negocio y entró en nuevos sectores. En 1954 se creó una división de metales para la fundición de semitransformados del cobre. Esta incursión permitió a la familia Garay alzarse con el liderazgo en la producción de barras y perfiles de latón. Un año más tarde, bajo el mandato de Luis de Garay, la empresa se reorientó y la división de tubos de acero pasó a tener mayor importancia estratégica. Para ello, se procedió a

ampliar los talleres y a modernizarlos con la tecnología más avanzada en la producción de tubos soldados y calibrados de precisión. Entre los numerosos proyectos emprendidos por la empresa destaca la construcción de estructuras para los trenes Talgo o la fabricación de las motos Lube.

En los últimos años la compañía ha seguido manteniéndose muy alerta ante las nuevas oportunidades de negocio, una estrategia de la que ha hecho gala a lo largo de su historia. Un ejemplo de ello es la creación en 2003 de una nueva área de negocio independiente, destinada a la fabricación de componentes tubulares para la automoción. La entrada y su más reciente posicionamiento en el mercado global de la automoción se logró gracias a la homologación de los sistemas de calidad de la empresa y a la profesionalización de su equipo directivo. Los sucesores de Juan de Garay llevaron también a cabo un proceso gradual para ampliar y modernizar la capacidad de producción de su planta, hasta alcanzar los 70.000 metros cuadrados de los que dispone en la actualidad.

Los primeros años del siglo XXI fueron testigos de la internacionalización de la empresa familiar, que inauguró su primera planta extranjera de producción en Bratislava (Eslovaquia). La compañía cuenta además con agentes comerciales en Francia, Alemania, Portugal y Sudáfrica.

En la actualidad, Hijos de Juan de Garay divide su actividad en tres áreas de fabricación principales: tubos de acero soldado de precisión, componentes tubulares para automoción, y barras y perfiles de latón. En 2013 la empresa empleaba a más de 350 personas y seguía estando dirigida por la quinta generación de los Garay, una familia de referencia en la actividad industrial española.

Bibliografía

- Angulo, Cristina, «De la fabricación de fósforos y paraguas a las barras de latón», *El País*, 09-09-1998.
- EFE, «La empresa Hijos de Juan de Garay de Oñate anuncia un ERE temporal que afecta a sus 400 trabajadores», *Diario Vasco*, 05-12-2008.
- González, Marian, «Garay, del fósforo a los tubos de acero», *Diario Vasco*, 04-11-2011.
- Página web corporativa: www.hjgaray.es Fecha de la consulta: 23-09-2013.
- San Román, Elena y Gil López, Águeda (2011), «David y Goliat. La industria cerillera española en perspectiva internacional (1892-1956)», *Revista de Historia Industrial*, n.º 48, pp. 51-80.

Miguel Torres. 1870

El apellido Torres está ligado a la industria del vino desde hace más de tres siglos. La familia se dedicaba, ya en el siglo XVIII, al cultivo de viñedos y a la comercialización de vinos de la comarca del Penedès, en Cataluña. Tras una larga tradición vitivinícola, fueron los hermanos Jaime y Miguel Torres Vendrell quienes fundaron en 1870, en Vilafranca del Penedès (Barcelona), la empresa familiar con el nombre de Torres y Compañía. La firma nació con una fuerte orientación exportadora, y sus vinos alcanzaron tempranamente reconocimiento internacional en lugares tan dispares como Cartagena de Indias, Veracruz, Santiago de Cuba, Filadelfia, Bremen, París, Hamburgo o San Petersburgo.

Los hermanos Jaime y Miguel Torres, artífices de esta extraordinaria expansión, fallecieron en 1904 y 1910 respectivamente. Juan Torres Casals, hijo de Miguel, heredó el negocio familiar. Con él al frente, la empresa comenzó a diversificar sus productos y, desde 1928, se inició en la destilación de brandis. Los mercados de ultramar continuaron siendo, durante estos años, una considerable fuente de ingresos para las bodegas Torres, que, no obstante, siguieron cuidando las ventas en el mercado local.

Tras la muerte de Juan Torres Casals en 1932, su hijo Miguel Torres Carbó le sucedió al frente del negocio. El representante de la tercera generación de la familia dio el impulso definitivo a la empresa, tanto en el mercado nacional como en el extranjero. Las bodegas comenzaron a embotellar sus vinos y a distribuirlos entre los mejores restaurantes y comercios de la época, lo que reforzó su imagen de marca. La Guerra Civil Española marcó un punto de inflexión en la carrera de crecimiento de la compañía. Sus instalaciones sufrieron serios daños y la producción se paralizó. Tras el conflicto, la bodega familiar fue reconstruida y los viñedos

ampliaron su extensión. La tenacidad de la familia y el espíritu emprendedor de Miguel Torres Carbó llevaron a la empresa a una nueva etapa de crecimiento: durante las décadas de 1940 y 1950 vieron la luz algunas de las marcas más conocidas en la actualidad, como Viña Sol, Gran Viña Sol, Sangre de Toro, Coronas y Viña Esmeralda.

En la década de 1960 la empresa invirtió en la modernización de su producción, implantando los procesos y las tecnologías más modernos, como la utilización de cubas fabricadas con acero inoxidable o la aplicación de nuevas técnicas de fermentación para producir vinos blancos bajo temperaturas controladas. En paralelo, los viñedos familiares empezaron a incluir nuevos ejemplares de cepas foráneas como la cabernet sauvignon o la chardonnay. Además, la clara vocación internacional con la que había nacido la empresa siguió manteniéndose como una prioridad. Y es que los vinos Torres ya no solo se exportaban a los más recónditos lugares, sino que sus viñedos comenzaron a crecer bajo cielo extranjero: en 1979 se abrió la bodega del Valle Central de Chile (Curicó). Tres años más tarde Marimar Torres, hija de Miguel Torres Carbó, dirigió la plantación de las cepas chardonnay, pinot noir y parellada en la región de Sonoma County, California, lo que disparó la presencia de los vinos familiares en Estados Unidos. La incursión en el mercado estadounidense, que se había iniciado años antes con la exportación de vinos, terminó en la constitución de la bodega Marimar Torres Estate en 1993.

Tras la muerte de Miguel Torres Carbó en 1991, su hijo Miguel A. Torres le sucedió como presidente y consejero delegado de la empresa familiar, siguiendo la estela marcada por su padre. La empresa, con la cuarta generación a bordo, continuó su expansión internacional por medio del establecimiento de alianzas estratégicas y de nuevas filiales extranjeras en países como Suecia, India o Perú. En los albores del siglo XXI, y ya con la quinta generación incorporada, la empresa familiar dio un nuevo impulso a su presencia en el mercado nacional: nacieron nuevas marcas de vinos (Nerola, Celeste o Salmos) y se adquirieron bodegas y viñedos en las denominaciones de origen Jumilla, Toro, Rioja y Ribera del Duero. Destaca asimismo el lanzamiento de los primeros vinos sin alcohol (Natureo) en 2009, una de las más recientes y destacadas innovaciones en el sector.

En la actualidad, la empresa familiar Miguel Torres, dirigida por Miguel Torres Maczassek, comercializa más de 50 marcas diferentes y está presente en más de 140 países. Su volumen de facturación alcanzó los 231 millones de euros en 2012. En el mercado local, la compañía cuenta con viñedos en las denominaciones de origen Penedès, Conca de Barberà, Priorat, Jumilla y Costers del Segre, y bodegas en Penedès, Priorat, Ribera del Duero y Rioja. Además de su actividad tradicional de cultivo y comercialización de vinos, Miguel Torres desempeña labores de distribución de diversos productos, como las aguas suecas Voss o los vodkas Beluga. La empresa suma en su haber numerosos reconocimientos, tanto nacionales como internacionales, y sus marcas se han alzado como sinónimos de prestigio y calidad, fruto de una exitosa combinación entre tradición y visión de futuro.

Bibliografía

- Acosta, Sara, «En 20 años quizá haya que ir a plantar las viñas a Siberia», *Cinco Días*, 31-01-2013.
- EFE, «Torres distribuirá en China, Chile y España el agua Voss», *lainformacion.com*, 05-09-2013.
- Francàs, Ramón, «Las ventas de Torres alcanzan los 231 millones en 2012, un 7,8% más», *La Vanguardia*, 28-03-2013.
- Guillén, Mauro F. (2005)*, The Rise of Spanish Multinationals: European Business in the Global Economy*, Nueva York: Cambridge University Press.
- Manresa, Kim, «Ampliación de capital por medio millón», *La Vanguardia*, 29-08-2013.
- Página web corporativa: www.torres.es Fecha de la consulta: 30-09-2013.

Grupo Iberostar. Familia Fluxà. 1877

Los orígenes empresariales de la familia Fluxà están vinculados a la industria del calzado y a la isla de Mallorca. Antoni Fluxà (1853-1918) inició su actividad como zapatero con un pequeño taller artesanal en la ciudad de Inca (Mallorca). El taller creció y se mecanizó a comienzos del siglo xx, aprovechando la oportunidad que le brindaron la Primera Guerra Mundial y la consiguiente demanda de calzado por parte del ejército francés. A la muerte de Antoni Fluxà, el negocio pasó a manos de su hija mayor, Francisca Aina, y después a su hermanastro Lorenzo Fluxà (1907-1993). La empresa de zapatos de Lorenzo Fluxà, Lottusse, fundada en 1877 y dirigida por su hijo Antonio, continúa siendo hoy una de las enseñas del calzado español y su marca se cuenta entre las más prestigiosas.

En la década de 1950 Lorenzó Fluxà decidió diversificar su negocio y entrar en la actividad turística con la adquisición, en 1956, de Viajes Iberia. Dos razones le movieron a introducirse en el negocio turístico. En primer lugar, el empresario mallorquín había tenido siempre el deseo de ser internacional, alimentado fuertemente durante los años de escasez que siguieron a la Guerra Civil, cuando las dificultades de acceso a las materias primas extranjeras y la falta de divisas dificultaron el desarrollo de su empresa zapatera. En segundo lugar, Lorenzo Fluxà formaba parte del pequeño grupo de visionarios que, a comienzos de la década de 1950, percibieron el potencial del turismo como un negocio de futuro para las islas Baleares.

La agencia de viajes que Lorenzo Fluxà adquirió en 1956 era una mera expendedora de billetes. Fluxà amplió enseguida su negocio en una doble dirección: en primer lugar, se introdujo en la actividad receptiva derivada de la llegada de turistas a un destino y que implica su traslado y la organización

de excursiones complementarias; y, en segundo lugar, entró en el negocio de la gestión de hoteles, algunos adquiridos y otros arrendados.

El auténtico despegue del negocio turístico de la familia Fluxà fue protagonizado por Miguel Fluxà, uno de los tres hijos varones de Lorenzo. Miguel se incorporó a los negocios familiares a principios de la década de 1960, coincidiendo con la reciente anexión del turismo a la cartera de negocios de su padre y con el encargo de desarrollar este nuevo sector. Miguel tenía dos hermanos varones, Lorenzo y Antonio. Su hermano Antonio continuó, y aún sigue haciéndolo hoy, al frente de la empresa de zapatos Lottusse, mientras que Lorenzo creó en 1975 su propia compañía de calzado, la internacional y exitosa Camper. Las tres empresas, Lottusse, Camper y Grupo Iberostar, mantienen estrechos lazos entre sí: cada uno de los hermanos es propietario mayoritario de su negocio y accionista minoritario de los demás.

Iberostar creció de manera orgánica, gradual y notable desde el comienzo. Las tres áreas del negocio –emisión, recepción y hostelería– evolucionaron en paralelo, pero con distinto ritmo y protagonismo. Podría decirse que el desarrollo de las dos primeras áreas citadas, anterior en el tiempo, permitió y facilitó el sólido despliegue de la actividad hotelera, que constituye hoy el *core business* de la compañía. Atendiendo al área de negocio de mayor peso dentro del grupo, la historia de la empresa se divide en dos grandes etapas marcadas por la divisoria de 1986, año de creación de la marca hotelera Iberostar.

Hasta 1986 el negocio receptivo fue el de mayor crecimiento y peso dentro del grupo. En la década de 1960 la empresa, capitaneada por Miguel Fluxà, logró hitos sensacionales como la representación para las islas Baleares de American Express, que por entonces estaba centrada en la industria del viaje, y de American International Travel Service, una importante empresa de viajes estadounidense. Esta última empresa convirtió al Grupo Iberostar en el pionero en la recepción de vuelos chárter *back to back* en Mallorca. En 1974 la empresa logró la representación del Programa Oficial de Retirados Americanos (AARP), que suponía hacerse con el negocio receptivo de largas vacaciones de invierno para jubilados procedentes de Estados Unidos.

A finales de la década de 1970 el negocio receptivo del grupo volvió a dar un gran salto adelante al firmar el contrato de representación para toda España con dos de los mayores turoperadores europeos del momento: el alemán

Neckermann, que hoy forma parte de Thomas Cook Group, y el británico Intasun, que quebró a principios de la década de 1990. Para atender el receptivo de Neckermann en Canarias se adquirió la empresa Cyrasa, hasta entonces proveedor habitual de servicios receptivos para el grupo germano.

Durante esta primera etapa de expansión de Iberostar, la actividad receptiva protagonizó, además, la primera internacionalización de la compañía mediante la creación de empresas de turismo receptivo en Gran Bretaña (Iberotravel) y Estados Unidos (Visit Us). Esta imponente trayectoria fue acompañada y reforzada por una interesante actividad emisora, que también evolucionó y prosperó dando lugar a la creación en 1973 de un turoperador propio: Iberojet. A lo largo de todo este período la actividad hotelera se mantuvo en un segundo plano.

En 1986 se produjo un importante giro y se inició un auténtico «despegue hotelero»: se creó Iberostar, empresa propietaria y operadora de hoteles y apartamentos, y se reestructuró el grupo: la actividad receptora en España, con excepción de la que generaba Intasun, quedó englobada en Cyrasa; para atender la actividad receptiva de Intasun se creó Iberoservice en 1988, en asociación con el Grupo ILG, cabeza del propio Intasun. Por su parte, la actividad emisora tradicional continuó realizándose a través de las agencias de Viajes Iberia y del turoperador Iberojet.

La expansión del negocio hotelero de Iberostar comenzó en España, principalmente en Baleares y Canarias. Sin embargo, ya en 1993 el grupo había abierto su primer complejo en el Caribe y, a partir de ese momento, el crecimiento de los hoteles fue espectacular. En 2001 la empresa poseía o regentaba 55 hoteles, en 2005 eran ya 89 y la centena se alcanzó en 2012. A este plan de ambiciosa expansión se sumó la creación en 1998 de Iberworld, una empresa de vuelos chárter, y, poco después, de Iberojet Cruceros, una compañía con flota propia especializada en la venta de cruceros.

El fuerte incremento de la actividad hotelera no implicó una ausencia de crecimiento en las otras dos áreas de negocio; simplemente, se produjo una inversión en el ritmo de expansión, con la priorización de los hoteles.

En 2006 Iberostar consumó la reorientación de la compañía iniciada veinte años atrás: para potenciar el desarrollo y la expansión de la actividad hotelera, vendió su negocio emisor al fondo de emisión británico

Carlyle. La venta afectaba al turoperador Iberojet, a todas las marcas turoperadoras adquiridas o creadas en los años anteriores, a la compañía aérea Iberworld, a Iberojet Cruceros, así como a la red de oficinas minoristas de Viajes Iberia, que habían dado el primer nombre al grupo. Iberostar vivió entonces otro importante momento de reestructuración que definió sus tres áreas de negocio actuales: hoteles, desarrollo inmobiliario y receptivo. Estas áreas de negocio se completaron con la creación de la Fundación Iberostar, constituida en 2004 y cuyos objetivos centrales son la acción social a través de proyectos de formación y cooperación para el desarrollo.

El Grupo Iberostar es una de las empresas hoteleras más destacadas de España: con 21.000 empleados y 67.000 camas, en 2012 atendió a 2,2 millones de clientes y facturó 1.165 millones de euros. La compañía cuenta con cien hoteles y *resorts* repartidos por 19 países del mundo. Aunque su actividad central es la hostelera, el grupo posee tres unidades de negocio: Iberostar Hoteles & Resorts, centrada propiamente en la actividad hospitalaria a través de sus hoteles de 4 y 5 estrellas presentes en más de 35 destinos; Iberostate, dedicada al negocio inmobiliario mediante la construcción y la promoción de residencias vacacionales de lujo en las zonas más exclusivas de sus complejos hoteleros, e Iberoservice, que atiende el servicio receptivo para turoperadores, agencias de viajes y empresas especializadas en grupos e incentivos a escala internacional a través de sus 20 oficinas en 6 países iberoamericanos. El Grupo Iberostar es una compañía de carácter familiar propiedad de la familia Fluxà. Preside la empresa Miguel Fluxà y ocupan dos de las tres vicepresidencias sus hijas Sabina y Gloria.

Bibliografía

- Adán, Pablo (2011), *Los pasos de Camper*, Madrid: Lid.
- Fuster, Begoña et al. (2010), *Crecimiento internacional de grupos turísticos españoles: Estudio de casos*, Alicante: Universidad de Alicante.
- Página web corporativa: www.grupoiberostar.com Fecha de la consulta: 20-11-2013.
- Pieras Villalonga, M. y Perelló Carrió, B. (2002), *Antoni Fluxà Figuerola (1853-1918). Família Indústria i formació*, Inca: Ajuntament d'Inca.
- www.lottusse.com Fecha de la consulta: 22-11-2013.

E. Erhardt y Cía. 1882

Los orígenes de la compañía Erhardt se remontan a mediados del siglo XIX, cuando en Wasseralfingen (Alemania) nacieron los hermanos Kart (1855) y Eugen (1857) Erhardt. Unos años más tarde, en 1882, los hermanos fundaron en Stuttgart la compañía Erhardt & Co. Su objeto social era actuar como representante de compañías industriales y agentes navales, siendo su primer cliente la importante empresa alemana Fried Krupp GmbH, una de las mayores compañías europeas de la época. Apenas unas semanas después de crear la compañía, Eugen Erhardt, sin hablar castellano, partió hacia Bilbao en calidad de agente de Krupp con el encargo de supervisar la producción de las minas de hierro de Vizcaya y Cantabria, que tenían contratos de compra con la empresa siderúrgica alemana, y de organizar los envíos de mineral a las fábricas de Krupp en Essen (Alemania). Así, los negocios de Krupp en España obligaron a la recién creada compañía a establecerse en Bilbao y Santander. Contaban entonces con un capital de 100.000 pesetas para atender los intereses mineros de Krupp, supervisar y coordinar las exportaciones del mineral de hierro con destino al norte de Europa y representar a los barcos que atendían a dicho tráfico. Un nuevo negocio de Krupp –la apertura de su propia compañía naviera en Róterdam– llevó a Erhardt a establecerse en Colonia y Róterdam para supervisar los barcos que llegaban al norte de Europa con mineral de hierro y los que volvían a Bilbao con productos transformados que Erhardt comercializaba y vendía como representante de la firma.

Los dos hermanos viajaban constantemente entre Alemania, Holanda y España, y eligieron distintas ciudades para fijar su residencia habitual. Kart se estableció en Stuttgart y Eugen en Bilbao junto con su familia, su

mujer Alwine y sus hijos Eugenio (1887), Otto (1889), Richard (1892) y Martha (1899). A finales del siglo XIX, Bilbao empezaba a ser un importante centro de producción industrial. Entre 1880 y 1890, la décima parte de la producción mundial de hierro procedía de Vizcaya, que abastecía desde el País Vasco a gran parte de la siderurgia europea, sobre todo inglesa, holandesa y alemana. Aprovechando esta coyuntura, en los primeros años del siglo XX aparecieron compañías navieras que establecieron la ruta del puerto de Bilbao como una línea regular con el norte de Europa y Sudamérica. Eugen consiguió la representación para el puerto de Bilbao de muchas de ellas, entre otras: Norddeutscher Lloyd, Deutsche Dampfschiffahrts Gesellschaft Hansa Linie, Hamburg-Amerika Linie y Oldenburg-Portugiesische Dampfschiffs-Rhederei. Al mismo tiempo, Eugen se adentró en el negocio de la minería, participando en 1894 en la compañía minera de Sopuerta (1894-1903). Esta etapa de expansión de la actividad comercial sufrió un fuerte revés con el estallido de la Primera Guerra Mundial. Las consecuencias del conflicto bélico para la empresa fueron importantes: vio cómo desaparecía la parte de su negocio vinculada con Alemania y, en gran medida, con Holanda. En 1920, un año después del final de la guerra, murió Eugen Erhardt en Colonia.

La guerra y la muerte del fundador fueron dos obstáculos que la compañía supo solventar. La continuidad en la línea dinástica estuvo representada por los hijos de Eugen, Eugenio y Otto, que ya trabajaban en el negocio familiar junto a su padre. Eugenio, el primogénito, se quedó en Bilbao y asumió el control de la compañía junto con Wilhem Eickhoff, socio y hombre de confianza de su padre. La vinculación de la familia con el País Vasco aumentó a partir de ese período a través de dos vías: la primera, con el matrimonio del nuevo patriarca con Soledad Hormaeche, con la que tuvo tres hijos –Mercedes (1920), Eugenio (1923) y Alberto (1925)– y la segunda, con la transformación jurídica de la compañía en una sociedad limitada española con tres sedes: Bilbao, Santander y Barcelona. En 1921 la crisis industrial afectó muy seriamente a la siderurgia vasca, a la que se unieron los efectos de la crisis del 29 en España, especialmente en los sectores dirigidos a la exportación. La agitada situación política y económica del país en los años posteriores obligó a la compañía a desarrollar nuevas

áreas de negocio en los campos de fletamentos y como representante de compañías de seguros, aunque mantuvo el negocio original como agente de la siderúrgica Krupp y de otras firmas. La Guerra Civil y la larga posguerra marcaron un forzoso paréntesis en las actividades de la empresa, que terminaría en 1947.

La tercera generación de la familia, representada por los hermanos Eugenio y Alberto, se incorporó al negocio familiar en septiembre de 1946. La muerte del padre en 1951 y de la madre un año después les dejó como propietarios y gestores de la empresa. Eugenio Erhardt Hormaeche asumió el puesto de director gerente, aunque ambos hermanos trabajaban estrechamente para posibilitar el crecimiento de la compañía y su adaptación a las nuevas circunstancias del país. Así, las décadas de 1950 y 1960 trajeron la expansión nacional de la empresa familiar, que abrió nuevas oficinas en Madrid, San Sebastián, Avilés y La Coruña. Los hermanos afrontaron también la diversificación del negocio, aprovechando la bonanza económica, especialmente tras el Plan de Estabilización de 1959. Fundaron y participaron en nuevas sociedades en toda España: navieras –Tráficos Navieros y Naviera Eco–, estibadoras –Carmesa–, aseguradoras –Ercos–, sociedades industriales –Mecánica de la Peña, Itasa, Erpo, Mecaner, Tamese, Talleres Moreda y Serantes–, y se introdujeron en el campo de la ingeniería con la creación de Sener, Remasa e Indesa, entre otras. Se mantuvieron también las líneas de actividad tradicionales: representación de armadores e industriales y comercio exterior. El área de las actividades industriales, liderada por Alberto Erhardt, experimentó un importante avance en la década de 1960, con la participación en la creación de ingenierías, talleres y factorías.

El crecimiento de la compañía fue tan intenso que en 1971 se hizo necesaria la reestructuración del grupo. Los hermanos dividieron el patrimonio de la empresa en dos divisiones: una industrial y de ingeniería, cuya firma de cabecera era Mecánica de la Peña, y otra de servicios, actividades marítimas, comercio exterior, seguros y construcción, bajo el paraguas de E. Erhardt y Cía. La rama familiar de Eugenio, el primogénito, quedó como propietaria y gestora de E. Erhardt y Cía., mientras que la rama de Alberto se encargó a partir de entonces de la sección industrial y de ingeniería.

A partir de la década de 1970, y ya con Eugenio Erhardt Hormaeche como único propietario de la compañía, la empresa dio un nuevo empuje a su diversificación. Se impulsó la actividad de construcción del grupo a través de la sociedad Inducosa, la exportación de chapa a Alemania, la importación de maquinaria de alta tecnología y la fabricación de elementos para hornos en España (con Ingeniería Erhardt, S. A.). Sin embargo, la crisis del petróleo puso freno a esta expansión. La crisis económica afectó negativamente a los sectores tradicionales de la industria vasca y dificultó el crecimiento de la empresa familiar, en especial por el aumento de los costes y de los tipos de interés. No fue hasta la década de 1980 cuando la compañía retomó su camino ascendente a través de la potenciación de las líneas tradicionales de negocio y mediante la apuesta, una vez más, por la diversificación. La división de seguros experimentó un fuerte crecimiento que culminó con la salida a bolsa de Ercos en 1989. La compañía se benefició también del buen momento para el comercio y la representación de firmas de carbón y chatarra. Asimismo, se incrementó el negocio marítimo con nuevas compañías representadas. La diversificación no relacionada se produjo con la incursión en el sector de la moda, con la apertura de una tienda en Madrid.

La cuarta generación de la familia lleva las riendas de la compañía desde 1989, cuando Eugenio Erhardt Hormaeche cedió la presidencia a su primogénito, Eugenio Erhardt Oraá, aunque mantuvo su condición de presidente honorífico no ejecutivo. El nuevo gestor, que había comenzado a trabajar en la empresa en 1975, tuvo que lidiar con tiempos difíciles. Después del fuerte crecimiento de la década de 1980 la economía española entró en una fase de recesión en 1992. La compañía tuvo que reinventarse. La empresa de seguros Ercos se vendió a la alemana Allianz, AG, aunque Erhardt no abandonó por completo el sector de los seguros. La compañía comenzó asimismo su actividad en el área de las tecnologías de la información, a través de la empresa Serikat. Las áreas de negocio del grupo se organizan desde entonces en tres divisiones: transportes y logística, tecnologías de la información y comercio exterior. La estrategia de diversificación volvió a dar resultado y la empresa creció a nivel nacional, abriendo sucursales en otras ciudades españolas, como Zaragoza o Tarragona.

Hoy son los hermanos Eugenio y Rafael Erhardt Oraá, junto con la cuarta y quinta generación de la familia, quienes dirigen la empresa, encarando nuevos retos de crecimiento. En los últimos años la actividad de la compañía se ha centrado en el sector de los transportes y la logística, así como en el de las tecnologías. Actualmente el grupo emplea a más de 800 personas en sus 35 compañías y posee sucursales en toda España, además de en Argelia y Shanghái.

Bibliografía

- Erhardt y Cía (2007), *Erhardt 1882-2007/Semblanzas*, Bilbao: Erhardt y Cía.
- Página web corporativa: www.erhardt.es Fecha de la consulta: 27-09-2013.
- Tàpies, Josep (2009), *Empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven*, Barcelona: Fundación Jesús Serra.

Sedatex. 1886

La historia de la empresa textil española Sedatex comenzó en 1886, cuando Rafael Pich Puig inauguró una fábrica dedicada a la producción de seda natural en la localidad barcelonesa de Rubí. En aquellos años, la seda natural gozaba de una gran demanda, por lo que la empresa se asoció muy pronto con el Colegio del Arte Mayor de la Seda de Barcelona, hoy denominado Federación Textil Sedera. Tras el fallecimiento de Rafael Pich en 1903, su viuda, María Aguilera Casals, continuó al frente de la compañía hasta que pudieron hacerse cargo sus hijos.

Mientras el resto de Europa se encontraba inmerso en la Gran Guerra, la empresa se expandió y diversificó sus productos. En 1914 se introdujeron los tejidos lisos de seda natural para señoras y diez años después se lanzaron al mercado los tejidos estampados de seda artificial o viscosa. La actividad productora de la empresa comenzó así a tomar forma con la ampliación de su gama de productos y la construcción de una imagen corporativa. En 1914 apareció el primer logotipo de la compañía, con la imagen de un león como marca, y en 1918 la empresa pasó a denominarse Pich Aguilera Hermanos.

La expansión internacional de Sedatex dio comienzo en la década de 1920 con la exportación a diversos países europeos, como Francia, Alemania o Reino Unido. Este crecimiento hizo necesario el traslado de la sede central a Barcelona, mientras que la planta de producción continuó emplazada en Rubí.

La Guerra Civil Española y la inmediata posguerra supusieron para Sedatex la pérdida de sus mercados de exportación y marcaron un punto y aparte en su historia de crecimiento. No obstante, la empresa logró

reinventarse y, ante el cierre de sus relaciones económicas con Europa, se lanzó a la búsqueda de nuevos mercados: en 1946 comenzó a exportar sus sedas a Argentina.

Superados aquellos complejos años, Sedatex volvió a crecer no solo por la vía de la internacionalización, sino también con la diversificación de su cartera de productos. En 1956 la empresa se introdujo en el mercado de la moda masculina mediante la fabricación de nuevos tejidos elaborados con hilos de viscosa. Dos años más tarde los Pich registraron la marca Boatiné, un tejido acolchado para el interior de las batas de señora. Con las décadas de 1960 y 1970 llegaron más productos: tejidos de viscosa para forrería, tejidos de acetato Strelor, ropa deportiva unisex y trajes de baño. Sedatex lograba así posicionarse como una de las empresas líderes en el sector textil y sus marcas alcanzaron un gran reconocimiento entre el público español.

El crecimiento de la compañía fue tal que en 1974 se hizo necesario el traslado de la actividad productiva a una sede de mayor tamaño, situada en el municipio de Les Borges Blanques, en Lérida. Además, la empresa levantó una nueva planta de estampación (Ibercolor), destinada a potenciar el nuevo segmento de los tejidos estampados. Un decenio más tarde se inauguró el centro de producción de tintado en Massanes (Girona), con el objetivo de mejorar la oferta de tejidos lisos.

En 1987 la empresa adoptó la forma jurídica de sociedad anónima y adquirió su denominación actual de Sedatex, S. A. Varios años después, en 1995, se incorporó la quinta generación de la familia Pich, que continúa en la actualidad al frente del negocio.

En los últimos años, la compañía familiar ha seguido desarrollándose con las mismas estrategias empleadas en etapas anteriores: crecimiento internacional y diversificación. Sedatex se ha alzado con diversos acuerdos comerciales que le han permitido consolidar su presencia en el mercado latinoamericano. Con la adquisición de Devetex, los Pich dieron el salto al mercado textil alemán. En 2004 Sedatex creó PACT 2004, orientada a la prestación de servicios de confección y logística. Esta operación fue un primer paso en la integración vertical del grupo, que continuó años más tarde con la adquisición de La Fou, dedicada a la estampación personalizada en

géneros de punto, y de Recortex, fabricante de tejidos para el sector médico y las aplicaciones industriales.

En la actualidad, Sedatex opera en toda la cadena de valor de la industria textil y la confección. La empresa ofrece a sus clientes una completa gama de servicios, que van desde el diseño y la creación de tejidos y estampados hasta las soluciones logísticas y el control de calidad. El grupo posee, además, intereses en otros sectores, como el inmobiliario. Dirigida actualmente por Luis Pich, Sedatex da empleo a unas 950 personas y facturó 170 millones de euros en 2012.

Bibliografía

- Página web corporativa: www.sedatex.es Fecha de la consulta: 28-09-2013.
- Pascual, Rafael, «Sedatex: la empresa que se esconde tras el éxito de Zara y Mango», *Capital*, 16-04-2013.
- Riera, Silvia, «La "aldea gala" del textil en España», *modaes.es*, 29-08-2012.
- Riera, Silvia, «Sedatex, historia viva del textil catalán», *modaes.es*, 10-10-2012.

Mahou. 1890

La cervecera madrileña Mahou nació en 1890, de la mano de los hermanos Alfredo, Enrique, Luis y Carolina Mahou Solana. Estos cuatro hermanos constituyeron, en la calle Amaniel, la empresa Hijos de Casimiro Mahou, en forma de sociedad mercantil regular colectiva. La compañía estaba dedicada a la fabricación de hielo y cerveza, con un capital inicial desembolsado de 130.000 pesetas. Inicialmente Mahou concentró su producción en un solo tipo de cerveza (pilsen), que se elaboraba utilizando tecnología y materias primas (lúpulo) procedentes de Alemania. El temprano éxito del producto animó a los hermanos Mahou a diversificar mercados y extender su radio de actuación más allá de la capital. Así, en 1904 la familia inauguró una nueva fábrica en Gibraleón (Huelva), la cual resultó ser una constante fuente de pérdidas y finalmente se cerró en 1912. No obstante, este relativo fracaso no frenó el afán de expansión de la empresa familiar. En 1914 su cerveza se vendía en bares y establecimientos públicos de Madrid, Ciudad Real, Murcia, Cáceres, Córdoba, Toledo, Salamanca, Segovia, Zamora, Ávila, Cuenca, Soria, Guadalajara y Albacete. Al tratarse, en su mayoría, de ventas pequeñas y muy dispersas, la empresa necesitó un gran control y eficacia en la distribución.

La llegada de la segunda generación de la familia marcó un hito en la historia de la empresa. Casimiro Mahou García, hijo de Alfredo Mahou Solana y Ana García Santamaría, fue el artífice de la expansión del negocio durante el período de entreguerras. Su figura es clave no solo para entender la evolución de Mahou en dicha fase, sino también porque fue un personaje decisivo para el conjunto del sector y para la organización del tejido empresarial madrileño. Casimiro Mahou se había incorporado al

negocio familiar con apenas veintidós años de edad, debido a la temprana muerte de su padre en 1903, que le convirtió en el máximo responsable del negocio familiar. Pese a carecer de formación académica, el heredero aprendió muy pronto las técnicas del negocio y supo aprovechar las condiciones favorables que suponía la neutralidad española durante la Primera Guerra Mundial. Mahou vivió el aumento de la demanda de cerveza y, en consecuencia, las cifras de producción se dispararon. Sin embargo, la empresa resultó perjudicada por las dificultades de comunicación con sus proveedores alemanes y se vio obligada a buscar sustitutos españoles. Fue, sin embargo, un cambio temporal, ya que, tras la vuelta a la normalidad en 1920, Mahou recurrió nuevamente a los proveedores alemanes.

La preocupación por garantizar la calidad del producto fue siempre una constante en la empresa. Este objetivo llevó a los hermanos a invertir en una nueva maltería para controlar la calidad de la malta, materia prima necesaria en la elaboración de la cerveza. Las crecientes ventas y la evolución del negocio justificaban una inversión de esas características: en 1921 había en España 41 fábricas de cerveza y apenas dos de malta. Los Mahou recurrieron de nuevo a la tecnología alemana para desarrollar el proyecto. La nueva sede se inauguró en 1926 y en ella se ubicaron la maltería, el embotellado, la bodega, las cuadras y un taller de reparación de barriles. Dos años después se incorporó una nueva mejora técnica: las calderas de cobre y hierro Ziemann, una verdadera innovación en el sector cervecero español. Desde entonces, Mahou se abasteció de su propia malta y completó su suministro con casas alemanas y catalanas, y con la levadura adquirida en España. En aquel momento, Mahou era la cuarta cervecera del país.

El período de entreguerras, con Casimiro Mahou al frente, fue el de mayor crecimiento de la empresa. Mahou se instaló en 40 provincias españolas y únicamente quedaron fuera de su radio comercial Asturias, Santander, País Vasco y Cataluña, pues en todas ellas operaban cerveceras de gran tamaño que dominaban el mercado local. El comportamiento de la empresa con sus clientes, uno de los aspectos más cuidados por Casimiro Mahou, fue una de las claves del éxito de la compañía. Mahou no aceptaba pedidos que sabía de antemano que no podía realizar, era riguroso en los plazos y condiciones de entrega y desarrollaba un estricto proceso de

selección de clientes y representantes. Esta premisa por ofrecer calidad y cuidar al cliente explica el lanzamiento de un nuevo servicio añadido: la instalación de un grifo para dispensar cerveza. Mahou no podía permitirse que su imagen resultara deteriorada por las malas condiciones de higiene de algunos establecimientos, por lo que decidió instalar sus propios grifos con la marca de la empresa y ocuparse además de su mantenimiento. En cambio, Mahou nunca tuvo locales propios.

A las puertas de la Guerra Civil, Mahou tenía 177 obreros fijos, 75 temporales y 20 empleados. Los recursos humanos constituyeron otro elemento central de la política de la empresa familiar. Casimiro Mahou fue pionero en el desarrollo de políticas para mejorar las condiciones de trabajo. Se ocupó de facilitar un servicio médico y farmacéutico a los trabajadores, y en 1921 creó el Montepío Mahou, que gestionó desde entonces los beneficios sociales de los empleados de la compañía.

La etapa de crecimiento experimentó un parón forzoso por el estallido de la Guerra Civil. Durante la contienda, la fábrica de Mahou fue incautada, y la empresa resultó una de las más perjudicadas por el conflicto, en comparación con el resto de empresas del sector. En la posguerra la compañía trató de recuperar las posiciones perdidas. Sin embargo, el período de autarquía y la fuerte intervención gubernamental la obligaron a cambiar sus políticas de abastecimiento, ante la imposibilidad de comprar a sus proveedores extranjeros. A esto hubo que sumar la mala situación económica, que hizo que la década de 1940 fuera muy difícil para la empresa: de junio a diciembre de 1941 Mahou tuvo que detener la producción por falta de materias primas. Sin embargo, y a pesar de las restricciones, la compañía siguió invirtiendo en mejoras tecnológicas para las fábricas y los sistemas de transporte y distribución. La muerte de Casimiro Mahou en 1943 representó la entrada de la tercera generación en la máxima dirección de la empresa. Sus hijos, Alfredo y Carlos Mahou, eran propietarios conjuntamente del 50% de la compañía; su tía Margarita Mahou García tenía el 37,5% y su prima Ana Carolina Díaz Mahou poseía el restante 12,5%. Los dos varones se ocuparon de la gestión, especialmente el primogénito, Alfredo Mahou, que heredó la máxima representación de la compañía.

Las dificultades de la década de 1940 se solventaron en la década siguiente. El crecimiento espectacular de la demanda de cerveza en España debía ser necesariamente cubierto con productos nacionales. A pesar de la autarquía, la compañía pudo importar tecnología extranjera para renovar sus equipos. El año 1957, en el que la empresa se convirtió en una sociedad anónima, puede considerarse el punto de inflexión en su crecimiento. El despegue de la economía española en la década de 1960 y el del sector cervecero en particular alentaron la modernización de la empresa y su consolidación en el grupo de cabecera del sector.

El fuerte crecimiento de las ventas obligó a crear una nueva fábrica en Madrid en 1961. De nuevo los Mahou apostaron por las más modernas instalaciones y la completa automatización de los procesos. No obstante, la empresa tuvo que lidiar con dos dificultades: la entrada de cervezas importadas, procedentes sobre todo de Dinamarca, Reino Unido y Alemania, y los cambios en la demanda, marcados por un aumento en el consumo de refrescos. Para afrontar esos retos, la familia volvió a recurrir a la innovación, permaneciendo siempre al tanto de las tendencias del sector y las características de la demanda. Entre los cambios más importantes cabe destacar las innovaciones en *packaging*. En esta línea, en 1966, Mahou reformó los grifos expendedores de cerveza de barril. Ese mismo año sacó al mercado la cerveza de un litro y, tres años después, los envases de un tercio y el formato de lata. En la década de 1970 los envases se hicieron no retornables y se lanzaron nuevos formatos. En aquellos años, Mahou también dio los primeros pasos en la diversificación de su oferta. En 1969 lanzó al mercado la Mahou Cinco Estrellas, cerveza que se convertiría, gracias a su gran calidad, en la marca insignia de la empresa.

Durante la década de 1980 la compañía intentó aumentar su penetración en el mercado por dos vías: potenciando su estrategia de publicidad y mejorando las condiciones comerciales a clientes y concesionarios. Tuvo que afrontar también un nuevo cambio generacional: tras la muerte de Alfredo y Carlos Mahou en 1978 y 1979, respectivamente, Virginia Mahou de Vilches, hija de Alfredo y única heredera, pasó a controlar el 50% de la empresa. El 50% restante estaba en manos de la familia Gervás. En 1979 las familias dieron entrada a un socio extranjero: la francesa Brasseries

Kronenburg, S. A., que entonces pertenecía a BSN, una empresa que posteriormente cambió su denominación por la de Danone, y que compró un tercio del capital de la compañía madrileña. En aquel momento, los accionistas apostaron por reafirmar los puntos fuertes de la estrategia histórica de Mahou: afianzar una marca sólida y con una imagen muy popular y positiva, y disponer de una fábrica moderna y competitiva. En 1992 Danone comenzó el proceso de adquisición de San Miguel, otra empresa cervecera muy conocida en España. En 1994 Mahou adquirió el 30% de su competidora, porcentaje que aumentó en el año 2000 cuando compró a Danone el 70% restante. Todas estas estrategias permitieron a la compañía ascender a los primeros puestos del ránking sectorial. En 1997 Mahou era la novena empresa cervecera de Europa y líder en España por volumen de ventas.

En 2004 el grupo continuó su estrategia de crecimiento por la vía de las adquisiciones y compró otra de sus competidoras, Cervezas Anaga. Tres años después absorbió a la granadina Cervezas Alhambra. Durante 2005 Mahou salió finalmente del accionariado de Danone y se convirtió, ya como Grupo Mahou-San Miguel, en la primera compañía cervecera de capital español.

En los últimos años, la empresa ha reforzado su estrategia de diversificación del negocio. En 2010 estableció un acuerdo con D. E. Master Blenders para distribuir sus cafés, infusiones y edulcorantes en el canal de hostelería. Un año después Solán de Cabras, productora de aguas y refrescos, se unió al grupo para reforzar su portafolio de bebidas. Mahou también ha apostado recientemente por ganar cuota de mercado y ha establecido alianzas estratégicas para la comercialización de sus productos, tanto en España como en el extranjero. En la actualidad, el Grupo Mahou-San Miguel es la compañía cervecera líder en España y suma un amplio catálogo de marcas de cerveza complementarias entre sí. La empresa produce el 75% de las exportaciones españolas de cerveza y da empleo a más de 2.500 personas.

Bibliografía

- Feo Parrondo, Francisco (2005), «La industria cervecera en España», *Anales de geografía de la Universidad Complutense,* 25, pp. 163-198.
- García Ruiz, José Luis y Laguna Roldán, Constanza (1999), *Cervezas Mahou 1890-1998, un siglo de tradición e innovación*, Madrid: Lid Editorial.
- García Ruiz, José Luis (2000), «Casimiro Mahou García (1881-1943)», en Torres, E. (coord.), *Cien empresarios españoles del siglo xx*, Madrid: Lid Editorial, pp. 289-293.
- González Aller, Marta y Gadea, Pablo (2007), «Por ellas no pasan los años», *Actualidad Económica,* agosto de 2007, pp. 54-62.
- Tàpies, Josep (2009), *Empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven*, Barcelona: Fundación Jesús Serra.

García Carrión. 1890

El actual Grupo García Carrión nació en la localidad de Jumilla, situada en el norte de Murcia, en 1890. José García-Carrión, descendiente de una familia de gran tradición agraria, fundó una bodega de grandes dimensiones cuyos vinos se exportaban a Francia, un país que sufría el problema de las plagas de filoxera en sus viñedos. La empresa creció en sus primeros años con una clara vocación internacional y con una fuerte capacidad innovadora que sentó las bases en las que se apoyaron las siguientes generaciones.

No obstante, el Grupo García Carrión, tal y como hoy se conoce, comenzó a configurarse con el acceso de la cuarta generación a la dirección de la empresa en la década de 1960. En este momento, García Carrión pasó de ser una modesta bodega a convertirse en un importante grupo internacional. José García-Carrión Jordán, el actual director general, se incorporó al negocio familiar en 1968, con apenas diecinueve años de edad, y se responsabilizó de la gestión y producción de la empresa. Un año más tarde, se incorporó su mujer, Rafaela Corujo, que se encargó del área publicitaria y de marketing. El carácter emprendedor del matrimonio, así como su tenacidad y esfuerzo, han sido la clave que explica el extraordinario crecimiento del grupo. Cuando el matrimonio se incorporó al negocio, García Carrión facturaba apenas 90.000 euros anuales. En 2012 la empresa familiar alcanzó la cifra de 810 millones de euros de facturación.

El primer paso en la expansión de las bodegas García Carrión fue el lanzamiento del vino Don Simón, en 1982. Se trataba de una importante y radical innovación en el sector: Don Simón fue el primer vino envasado en tetrabrik. El arriesgado lanzamiento, que ocasionó problemas con las anteriores generaciones de la familia, supuso un enorme éxito para la

empresa murciana. El lanzamiento de Don Simón revolucionó el mercado español de vinos y constituyó un éxito inmediato. Apenas un año después, García Carrión se erigió como líder en el mercado español de vinos de mesa. Hoy Don Simón es el vino español más vendido en el mundo.

Tan solo cuatro años después, los García-Carrión volvieron a hacer gala de su espíritu innovador y, dada la necesidad de ampliar su gama de productos, dieron un completo giro a su actividad tradicional. En 1986 la empresa murciana comenzó a producir y comercializar zumos, néctares y refrescos sin gas bajo la marca Don Simón. Este fue el inicio de la diversificación del negocio. En años posteriores, la empresa familiar lanzó al mercado nuevos productos igualmente exitosos, como los vinos de baja graduación, el zumo exprimido, las cremas de verduras o los caldos naturales. La familia acompañó el lanzamiento de sus zumos con arriesgadas campañas de publicidad comparativa, que causaron una gran polémica y numerosos conflictos con sus competidores.

En la actualidad, el Grupo García Carrión es líder en los mercados españoles de vinos y zumos. Es, además, la primera bodega europea y la quinta del mundo, así como la segunda productora de zumos de Europa. En su sector tradicional –el del vino–, García Carrión posee bodegas y viñedos españoles con diez denominaciones de origen diferentes, en las que ostenta un rotundo liderazgo, como Jumilla, Rioja, Ribera del Duero, Toro o Penedès. Entre los vinos embotellados por García Carrión, destacan Marqués de Carrión, Señorío de los Llanos y Jaume Serra. Todos los vinos del grupo se caracterizan por ofrecer una excelente calidad a precios reducidos. Esta estrategia de comercialización se ha logrado gracias a la reinversión de beneficios. Así, la compañía ha sido capaz de emplear las más avanzadas tecnologías de producción que, aplicadas a los procesos tradicionales de elaboración del vino, han permitido aumentar la productividad y reducir costes. Esta apuesta por la tecnología ha conseguido, además, mejorar la flexibilidad de los procesos productivos, lo que, a su vez, ha facilitado la adaptación de la empresa a las cambiantes condiciones del mercado, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

El Grupo García Carrión posee en la actualidad plantas de producción en Murcia, Almería, Ciudad Real y Huelva. Esta última es considerada la

planta de exprimido y envasado de zumos más moderna del continente europeo. El grupo exporta a 155 países y, en 2012, obtuvo unos ingresos de 810 millones de euros. En los últimos diez años la empresa ha reinvertido 700 millones de euros en ampliar la capacidad de sus bodegas y construir nuevas plantas. Asimismo, ha realizado importantes inversiones en la región murciana, que han contribuido al desarrollo de la misma. El Grupo García Carrión emplea a 800 personas en sus diez centros de producción y genera más de 1.500 empleos indirectos. Se apoya, además, en más de 30.000 agricultores.

El matrimonio formado por José García-Carrión Jordán y Rafaela Corujo sigue al frente del negocio. Su hijo, Luciano García-Carrión, miembro de la quinta generación de la familia, también se ha incorporado a la empresa y dirige, desde 1997, la actividad exportadora. La familia continúa invirtiendo fuertemente en el negocio y espera que su facturación crezca un 60% en el próximo lustro.

Bibliografía

- Buitrago, Manuel, «Entrevista a José García-Carrión, presidente del Grupo García Carrión», *La Verdad*, 10-02-2013.
- Mollejo, J., «El mortal que destronó a Baco», *La Verdad*, 04-04-2010.
- Página web corporativa: www.garciacarrion.es Fecha de la consulta: 24-09-2013.
- «Quien no es optimista no puede ser empresario», *Expansión*, 25-06-2013.
- Romera, Javier, «El "low cost" llega al vino y García Carrión se convierte en la quinta bodega del mundo», *El Economista*, 22-08-2011.

Comsa Emte. 1891

El grupo de infraestructuras e ingeniería catalán Comsa Emte se formó en 2009 a partir de la fusión de dos empresas: Comsa y Emte, que se constituyeron en los años 1891 y 1961, respectivamente.

Comsa nació en Reus, provincia de Tarragona, en 1891. La pequeña empresa originaria, que recibía el nombre de José Miarnau Navás Contratista de Obras, fue creada por José Miarnau Navás y se dedicaba a realizar obras de infraestructuras para el ferrocarril, especialmente los trabajos de vía y renovación de estaciones. No fue hasta la década de 1920 cuando la empresa comenzó a llevar a cabo trabajos más importantes, entre los que destacó la construcción de la estación de la Sagrera, en uno de los distritos de Barcelona.

El fundador, José Miarnau Navás, falleció en 1934 y la empresa fue heredada por sus tres hijos: Joan, Josep y Tomás Miarnau. En febrero de ese año la compañía familiar se constituyó como sociedad anónima con el nombre de Hijos de José Miarnau Navás y trasladó su sede corporativa a la calle Valencia de Barcelona.

La segunda generación de la familia Miarnau inició una estrategia de diversificación que la llevó a emprender actividades en nuevos ámbitos de la ingeniería civil, siempre compaginadas con su negocio tradicional de obras ferroviarias. Con el estallido de la Guerra Civil Española los hermanos Miarnau se vieron obligados a abandonar la empresa y exiliarse a Italia. Un comité tomó posesión de ella hasta que finalizó el conflicto y la familia recuperó su puesto. Durante los primeros años de la posguerra, la empresa participó en varios proyectos de reconstrucción en diferentes ciudades españolas, como Zaragoza, Castellón y Teruel.

Los hermanos Jordi y Josep Miarnau Banús, hijos de Joan Miarnau, se incorporaron a la empresa en 1958. La llegada de la tercera generación de la familia se producía tras la venta de las participaciones de Tomás y Josep Miarnau a su hermano Joan. Tras su incorporación, Josep Miarnau Banús fue nombrado director general de la empresa y se hizo cargo de la actividad comercial. Mientras, su hermano Jordi se responsabilizó de la dirección técnica del negocio. Estos cambios generacionales quedaron muy pronto reflejados en la empresa, que en 1964 cambió su denominación por la de Construcciones Miarnau, S. A. La nueva generación puso especial interés en modernizar sus procesos y apostó por la innovación y la investigación como motores del negocio. Fueron también conscientes de la importancia de expandir geográficamente sus actividades, que, hasta el momento, se hallaban concentradas en la región catalana. La empresa abrió sus primeras oficinas en Valencia y Madrid y, posteriormente, extendió su presencia en el resto de España. En torno a 1976, la compañía adoptó su última denominación, Comsa, S. A., e inició una nueva etapa de diversificación del negocio con diversas actividades en el sector inmobiliario.

El proceso de internacionalización de la compañía comenzó en la década de 1990, al tiempo que se incorporaba al negocio la cuarta generación. Esta estrategia se intensificó en los primeros compases del siglo XXI y se vio muy favorecida por los esfuerzos que la empresa había hecho para profesionalizarse, modernizarse tecnológicamente y resultar competitiva en los mercados internacionales.

Paralela a la historia de Comsa se encuentra la de la sociedad Estudios, Montajes y Tendidos Eléctricos (EMTE). Esta empresa, también originaria de Cataluña, fue fundada por Carles Sumarroca en 1961. Su actividad inicial consistía en la instalación de sistemas de producción y en la distribución de electricidad para diferentes compañías eléctricas. La empresa adoptó la forma jurídica de sociedad anónima en 1970, a la vez que simplificó su razón social y adoptó el acrónimo de Emte, como antesala a su expansión por el territorio nacional, que tuvo lugar en la década de 1980. La empresa creció por la vía de la diversificación: se añadieron numerosos servicios en los campos de la climatización, el desarrollo de sistemas de control, las telecomunicaciones y la electrónica. Durante la última déca-

da del siglo xx, las nuevas oportunidades de negocio se plasmaron en el desarrollo de varias actividades en los campos de la energía y el tratamiento de residuos.

El despegue internacional de Emte comenzó en 2004 y, aunque más tardío que el de Comsa, fue un proceso muy contundente y rápido. En apenas dos años, Emte había logrado posicionarse en una decena de países, principalmente latinoamericanos. Esta extraordinaria expansión requirió de financiación externa, con lo que Emte abrió la puerta a nuevos accionistas ajenos a la familia: Caja Madrid y Banco Sabadell entraron en su capital social en 2007.

Comsa y Emte se fusionaron en 2009, dando lugar al segundo grupo español no cotizado en construcción y servicios. El capital de la nueva sociedad se repartió en un 70% para la familia Miarnau y un 18% para la familia Sumarroca, mientras que el 12% restante quedó en manos de los dos socios financieros de Emte: Caja Madrid y Aurica XXI (sociedad de inversión del Banco Sabadell). El consejo de administración también se reorganizó y los cargos de representación se repartieron entre ambas familias.

En la actualidad, Comsa Emte es un grupo de referencia en el sector de las infraestructuras y la ingeniería. Su intensa actividad internacional es uno de los principales pilares del negocio: Comsa Emte opera en 24 países con un volumen de negocio total que supera los 600 millones de euros. El grupo, dirigido por Jorge Miarnau, se estructura en torno a doce principales áreas de negocio: infraestructuras ferroviarias, construcción, áridos y prefabricados, ingeniería eléctrica, ingeniería mecánica, ingeniería de sistemas, mantenimiento y servicios, tecnología, concesiones, energías renovables, medio ambiente y transporte y logística. En 2012 Comsa Emte facturó 1.767 millones de euros y empleó a más de 10.000 personas.

Bibliografía

- À. C., «Comsa y Emte se alían: nace el mayor grupo constructor», *Economía Digital*, 07-05-2009.
- Página web corporativa: www.comsaemte.es Fecha de la consulta: 27-09-2013.
- Saborit, Sergi, «Comsa Emte reestructura una deuda de 900 millones con la banca y amplía capital en 40 millones», *Expansión*, 05-08-2013.
- Saborit, Sergi y Orihuel, José, «El grupo Comsa Emte ultima su nuevo consejo de administración», *Expansión*, 13-10-2009.

Perfumería Gal. 1898

Perfumería Gal ha sido una de las más antiguas empresas españolas de la industria del perfume. La compañía fue fundada en Madrid en 1898 por Salvador Echeandía Gal, procedente de una familia mercantil de Irún. El origen de la empresa se sitúa en un modesto negocio de venta de productos cosméticos que Echeandía había instalado tres años antes en la madrileña calle Arenal. Uno de sus primeros y más exitosos productos fue Petróleo Gal, una loción para el pelo que él mismo fabricaba. Salvador, acompañado de su hermano Eusebio, licenciado en químicas por la Universidad de Berlín, se familiarizó con la emergente industria de la química orgánica tras diversos viajes por Europa, conocimientos de los que los hermanos se valieron para poner en marcha el negocio. Para la fundación de la empresa, los Echeandía se beneficiaron del apoyo financiero de miembros de la burguesía vasca y madrileña, entre los que destacó Lesmes Sainz de Vicuña.

Los hermanos Echeandía se centraron en la fabricación de productos de calidad y asequibles destinados a la clase media. Sus lociones, polvos y elixires alcanzaron tempranamente un gran éxito y suministraron los ingresos necesarios para instalar su primera fábrica en la madrileña calle de Ferraz en 1901. A partir de ese momento, la empresa no cesó de lanzar al mercado nuevos productos, como aguas de colonia, dentífricos, extractos y polvos de talco. Entre todos ellos, destaca especialmente el jabón Heno de Pravia, un producto que vio la luz en 1905 y que supuso el nacimiento de una marca de reconocido prestigio en el mercado español. En años posteriores, la empresa inauguró una nueva tienda en la Carrera de San Jerónimo, y trasladó sus instalaciones a la nueva fábrica de Moncloa.

Durante la Primera Guerra Mundial la compañía aumentó su producción y fortaleció su presencia en el mercado local, ocupando los nichos que sus competidores franceses, británicos y alemanes habían dejado libres. El impulso de la producción y la buena marcha de la empresa alentaron la búsqueda de nuevos mercados y, desde 1920, Perfumería Gal comenzó a internacionalizar su actividad. En 1923 instaló su primera delegación comercial en Londres (Gal of London) y se erigió como proveedora de la familia real británica. Cuatro años más tarde abrió una fábrica en Argentina, que sirvió de puerta de entrada al continente americano. En 1930 la compañía absorbió a su competidor más directo, Perfumería Floralia, una adquisición que le permitió posicionarse en el mercado mexicano.

El éxito que Perfumería Gal cosechó durante estos años también se debió a una intensa y acertada labor publicitaria. La empresa fue pionera en España en el empleo masivo de la publicidad como herramienta comercial. Los Echeandía adoptaron técnicas publicitarias muy novedosas para la época, como la publicación de una revista corporativa *(Pompas de Jabón)* entre los años 1927 y 1928, o el fichero de amas de casa que la empresa registraba para informar de novedades. También se valió de la colaboración de los mejores expertos en materia publicitaria: desde 1916 el dibujante modernista Federico Rivas fue el encargado de diseñar los anuncios y carteles publicitarios de la compañía.

Los años de expansión de Perfumería Gal fueron interrumpidos por el estallido de la Guerra Civil Española. Salvador Echeandía se trasladó a Francia, donde residió hasta 1939. Tras los años de aislamiento de la posguerra, que retrasaron el crecimiento internacional de la empresa y acusaron la falta de materias primas, Perfumería Gal se centró en consolidar su presencia en el mercado nacional. La empresa reinició la fabricación de sus marcas tradicionales, creó otras nuevas y amplió su portafolio de productos, a los que se añadieron colonias masculinas, desodorantes, champús y cremas. Tras la muerte de Salvador Echeandía en 1949, su yerno, Alberto Anabitarte, le sucedió al frente del negocio. En este momento, Perfumerías Gal había logrado recuperar su capacidad productiva y se situaba como líder en el sector de los cosméticos, con una cuota de mercado del 40%. En 1960 la compañía inauguró una nueva fábrica de jabón a las

afueras de Madrid, en el corredor del Henares, y continuó expandiendo su presencia internacional en México, Perú, Colombia, Argentina y Filipinas. En estos años los herederos de Lesmes Sainz de Vicuña, uno de los primeros inversores, poseían la mayor parte del capital de Perfumería Gal, aunque no se implicaron en la gestión diaria de la empresa hasta finales de la década de 1970. A partir de este momento, la compañía sufrió especialmente la competencia de firmas nacionales y extranjeras, aunque logró conservar el liderazgo en determinados mercados, como el del jabón.

Desde 1995 la historia de Perfumería Gal se solapa con la de otra empresa familiar del sector. En ese año, la compañía de origen catalán Puig adquirió una participación mayoritaria de Perfumería Gal, como parte de su estrategia para liderar el mercado español de cosmética y perfumería. Los orígenes de Puig se remontan a 1914 cuando el fundador, Antonio Puig, se estableció como representante en Barcelona de distintas firmas extranjeras de perfumes y cosméticos, como Rimmel's o D'Orsay. En 1922 Puig, con la colaboración del perfumista Armand Soler, lanzó su primera marca propia, Milady: el primer lápiz de labios fabricado en España.

Igual que le había ocurrido a Perfumerías Gal, Puig sufrió la escasez de materias primeras y el aislamiento internacional durante la posguerra. Antonio Puig consiguió, no obstante, mantener sus valiosos contactos internacionales y se adaptó a las condiciones del mercado. En 1940 lanzó al mercado Agua de Lavanda Puig, un producto cien por cien nacional que se convirtió de inmediato en un éxito de mercado y en un emblema de la compañía. En la década de 1950 se incorporó la segunda generación de la familia, los hijos de Antonio Puig y Júlia Planas: Antonio, Mariano, José María y Enrique. Los dos primeros se hicieron cargo de la actividad de perfumería, José María se dedicó a los negocios de diversificación y Enrique al desarrollo de las relaciones institucionales. La empresa familiar se constituyó como sociedad anónima en 1964. Los Puig supieron aprovechar el favorable entorno y las buenas perspectivas del tejido empresarial español para consolidar su posición en el mercado, mediante el diseño de una estrategia corporativa acertada y coherente con sus principios. La compañía apostó por potenciar el trabajo de laboratorio y las tareas de investigación e innovación. Para ello, construyó a finales de la década de 1960 una

nueva fábrica en el Polígono Industrial del Besós, con la que hacer frente a toda la producción. En estos años nacieron colonias míticas, como Agua Brava, Azur de Puig, Moana, Estivalia y Vetiver.

Durante la década de 1970 Puig inició su proceso de internacionalización, muy favorecido por los contactos personales de la familia, y estableció su primera filial en Nueva York. Desde esta sede, Puig logró conquistar los mercados latinoamericanos, donde sus principales competidores –Perfumería Gal y Myrurgia– estaban firmemente implantados. En el mercado local, la empresa creció por la vía de las adquisiciones a fin de penetrar en nuevos segmentos y diversificar su catálogo de productos. Tras la firma de varios acuerdos con marcas de prestigio que la situaron como empresa líder en el sector de los perfumes, Puig entró en el accionariado de Perfumería Gal mediante la adquisición del 35% del capital. La operación culminó en 2001 con la adquisición del 65% restante, del que un 40% pertenecía a la familia Sainz de Vicuña. Así, la histórica perfumera fundada por Salvador Echeandía cambiaba de manos, aunque lograba mantener su condición de empresa familiar. La adquisición de Gal permitió al grupo catalán afianzar su posición de liderazgo en el mercado español y dio un considerable impulso a su expansión en Latinoamérica, un mercado donde Perfumerías Gal estaba firmemente asentada. Desde 1996 el *hólding* de cabecera Puig Beauty & Fashion Group es la estructura que agrupa las tres principales divisiones de la empresa: perfumería, cosmética y moda, todas y cada una de ellas con marcas de prestigio, como Carolina Herrera, Adolfo Domínguez, Nina Ricci o la histórica Heno de Pravia, entre otras. El grupo continúa en manos de la familia Puig, con la tercera generación al frente del negocio.

Bibliografía

- «Antonio Puig entra en el capital de Perfumería Gal desbancando a Palmolive», *El País*, 15-03-1995.
- Bernal Sancho, Maya, «La conformación de la norma de consumo en España. Perfumería Gal», en línea. http://www.uned.es/125051/socicon/documentos/perfumeria_gal.pdf Fecha de la consulta: 27-09-2013.
- Friedman, Vanessa, «Spain's Puig Group succeeds by swimming against the stream», *Financial Times*, 06,06,2011.
- Página web corporativa: www.puig.com Fecha de la consulta: 27-09-2013.
- Puig, Nuria (2003), *Bayer, Cepsa, Repsol, Puig, Schering y La Seda. Constructores de la química española*, Madrid: Lid Editorial.
- Puig, Nuria (2003), «The Search for Identity: Spanish Perfume in the International Market», *Business History*, vol. 45, n.º 3, pp. 90-118.
- «Retrato del poder», *El País*, 31-10-2010.
- Tàpies, Josep (2009), *Empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven*, Barcelona: Fundación Jesús Serra.

Fomento de Construcciones y Contratas (FCC). 1900

Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), tal y como hoy se conoce, nació en 1992 de la fusión de dos empresas: Construcciones y Contratas y Fomento de Obras y Construcciones. No obstante, los orígenes de la empresa se remontan al año 1900, cuando fue creada la segunda en Barcelona. El primer proyecto llevado a cabo por Fomento de Obras y Construcciones, S. A. (Focsa), fue la construcción de varios muelles en el puerto de Barcelona, a principios del siglo XX. En años posteriores realizó más obras, como la construcción de tramos de ferrocarril o la urbanización de la Gran Vía, Diagonal y la calle Casanova, además de continuar con la construcción de puertos y muelles.

También entró en el sector de los servicios, debido a la adjudicación en 1911 de los servicios de limpieza y conservación del alcantarillado de Barcelona, lo que le permitió una temprana diversificación, de la que pudo beneficiarse en años posteriores. La expansión geográfica se inició en 1913 con la firma del primer contrato de servicios en Madrid, al convertirse Focsa en adjudicataria del saneamiento del subsuelo.

A pesar de la considerable implantación en el sector de los servicios, Focsa no había descuidado el área de construcción, aprovechando la coyuntura de la Exposición Universal en Barcelona. La empresa se ocupó de la urbanización del recinto de la exposición y de la plaza de España, así como de la urbanización de una parte de la Rambla de Cataluña y de la calle Balmes. La experiencia en esta área la ayudó a conseguir la adjudicación de los servicios de recogida de residuos sólidos en Madrid y Zaragoza,

que se privatizaron en 1940. En el negocio de la construcción, Focsa tuvo una participación destacada en la reconstrucción de infraestructuras tras la Guerra Civil –puentes ferroviarios y carreteras, principalmente–, así como en la edificación de fábricas para recomponer el tejido industrial del país, como las de la Seat o Pirelli en Barcelona.

El desarrollo de la compañía se caracterizó por un continuo proceso de innovación llevado a cabo desde sus primeros años. Fue, por ejemplo, la primera empresa española en implantar los firmes bituminosos mediante el riego con alquitrán. A lo largo de su historia la compañía continuó siendo pionera en la implantación de nuevos métodos y técnicas en el país, como la utilización de hormigón pretensado en la construcción de estructuras urbanas en la década de 1960.

En 1944 se fundó en Madrid la segunda empresa que más tarde constituyó FCC: Construcciones y Reparaciones, S. A., que más adelante tomó el nombre de Construcciones y Contratas, S. A. La compañía comenzó a realizar obras en la capital de España, entre las que fue de especial interés la adjudicación de la base aérea estadounidense de Torrejón de Ardoz, creada en virtud de los acuerdos del gobierno estadounidense y el gobierno del general Franco. En la década de 1950 la empresa fue adquirida por Ernesto Koplowitz, de origen alemán, bajo cuya dirección creció considerablemente.

En la década de 1960 la actividad de las empresas de construcción españolas se intensificó, fruto de la bonanza económica, mientras que en el área de servicios Focsa fue la adjudicataria de los servicios de limpieza y riegos de Valencia. En 1981 se inició la expansión internacional de la compañía en el sector de servicios con la contratación de la recogida de residuos sólidos urbanos y limpieza viaria de Caracas (Venezuela). En años posteriores se firmaron contratos de prestación de estos servicios en Argentina, Colombia, Chile, Francia, México, Portugal, Reino Unido y República Dominicana. En 1985 la diversificación de la compañía se acentuó con la apertura de otra línea de negocio: el mobiliario urbano. Ese año la compañía fue la adjudicataria de la instalación, el mantenimiento y la explotación publicitaria de más de 2.000 marquesinas de paradas de autobuses en Madrid. En 1988 la diversificación de este nuevo negocio se amplió

con la adjudicación del primer contrato importante en la gestión integral del agua: el de la ciudad de Vigo. Tras la fusión de Focsa y Construcciones y Contratas en 1992, la empresa resultante (FCC) ha seguido manteniendo y potenciando la diversificación en los sectores de la construcción y los servicios, tanto en España como en el extranjero.

Al margen del crecimiento por diversificación, FCC ha utilizado otra estrategia para afianzarse en el mercado nacional y extranjero. Ya en 1912 Focsa había adquirido las canteras de Ciudad Real y Colmenar Viejo (Madrid) para asegurarse el aprovisionamiento de materia prima ante el previsible aumento de demanda del material, dada la necesidad de pavimentar con adoquines las calles de las ciudades españolas. Sin embargo, el proceso de integración vertical más llamativo, tanto por su repercusión como por la inversión que supuso para la compañía, tuvo lugar en 2002 cuando FCC absorbió la empresa Portland Valderribas, S. A. La sociedad absorbida, que pasó a llamarse Cementos Portland Valderribas, había sido creada en 1903 en Navarra y, desde entonces, había desarrollado un fuerte crecimiento tras la compra de varias empresas del sector. Así, la compañía adquirida tenía fábricas de cemento por toda España, participaciones accionariales en Cementos Hontoria, Cementos Atlántico y Cementos Alfa, además de inversiones en varias empresas americanas. FCC compró, por tanto, una de las principales compañías del sector del cemento en España. Con la creación de la filial cementera se aseguraba el abastecimiento de materiales para la construcción.

Tras la fusión de las dos empresas en 1992, las sinergias entre ambas han potenciado la expansión de FCC en los ámbitos nacional e internacional. Algunos hitos importantes de esta etapa han sido: el contrato de gestión ambiental en Reino Unido (1999); los contratos de mobiliario urbano en Brasil (2000), República Dominicana (2000), Génova y Parma (2001), Miami (2002), Río de Janeiro (2002), Brasilia (2002), San Antonio (2003), Belo Horizonte (2003) y Nueva York (2006); la construcción de autopistas en Canadá, de aeropuertos en Chile, de la nueva terminal T-4 del aeropuerto de Barajas (Madrid) y de una presa en México; la entrada en el mercado de Europa del Este mediante la adquisición de la compañía ASA de gestión de residuos (2005); el saneamiento urbano de El Cairo

(2002) y Buenos Aires (2004); o la gestión del agua en los Emiratos Árabes (2012), entre otros muchos ejemplos.

En su trayectoria de crecimiento, FCC ha establecido algunas alianzas estratégicas con grupos extranjeros y nacionales: la firmada con Vivendi en 1998 para potenciar el área del medio ambiente; la fusión de los negocios inmobiliarios de Caja Madrid y FCC en 2000, de la que surgió la sociedad Realia Business; la entrada en 2004 de Ibersuizas –cuya participación finalizó en 2007– y de la familia Peugeot en B-1998 –la sociedad propietaria de la mayoría de las acciones de FCC, controlada por Esther Koplowitz–; y la alianza con Caja Madrid para crear Global Vía Infraestructuras en 2007.

Apoyándose principalmente en las estrategias señaladas (diversificación en las líneas de negocio y los mercados e integración vertical), FCC ha alcanzado un crecimiento espectacular en las últimas décadas y se ha convertido en una de las principales empresas españolas por volumen de facturación. La compañía mantiene su condición de empresa familiar y está gestionada en la actualidad por la segunda y la tercera generación de la familia Koplowitz. La presidenta de la compañía es Esther Alcocer Koplowitz, mientras que su madre, Esther Koplowitz y Romero de Juseu, vicepresidenta primera, es la principal accionista. FCC, que da trabajo a más de 80.000 empleados, generó una cifra de negocio de 11.152 millones de euros en 2012.

Bibliografía

- «FCC nombra a Esther Alcocer Koplowitz como presidenta», *El Mundo*, 31-01-2013.
- Morán, Carlos, «La cara más femenina del IBEX», *Expansión*, 18-08-2011.
- Página web corporativa: www.fcc.es Fecha de la consulta: 26-09-2013.
- Sala, Agustí (2009), *Secretos de familia: del negocio familiar a la gran multinacional*, Barcelona: Ediciones Robinbook.
- Tàpies, Josep (2009), *Empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven*, Barcelona: Fundación Jesús Serra.
- Webster, Justin, «Behind some great men, women who do it better: Two ladies of Spain are flourishing at the top of a construction empire after wrestling it from their wayward husbands», *The Independent*, 19-07-1992.

Estados Unidos

Olde Nourse Farm. 1722

La granja Olde Nourse fue establecida en 1722 por William y Ebenezer Nurse, dos hermanos que huyeron de Salem después de la ejecución de su abuela Rebecca Nurse, acusada de brujería durante los Juicios de Salem de 1692. La historia de Rebecca Nurse es bien conocida popularmente y quedó inmortalizada en la obra de Arthur Miller *The Crucible (Las brujas de Salem* o *El crisol, 1953).* Cuenta la tradición familiar que con el fin de escapar de la continua persecución, la familia Nurse cambió su apellido por Nourse, grafía que se pronuncia de la misma manera que la anterior.

Tras la ejecución de Rebecca Nurse y la muerte de su marido, Francis Nurse, en 1695, uno de sus hijos se hizo cargo de la granja que la familia tenía en Salem Village (actual Danvers, Massachusetts). Benjamin Nurse, el segundo de los hijos y padre de William y Ebenezer, se trasladó con su familia a Framingham, donde estableció su propia granja. En 1720 los hermanos William y Ebenezer decidieron establecerse por su cuenta y se trasladaron a Westborough, una localidad a unos 15 kilómetros de Framingham. Dos años más tarde habían constituido la que hoy se conoce como Olde Nourse Farm.

La granja tenía una superficie de aproximadamente 62 acres, unas 25 hectáreas, además de un extenso prado. La propiedad se autoabastecía, tenía varios caballos para realizar las tareas del campo, así como un rebaño de ovejas para la producción de lana. Poco tiempo después, Ebenezer Nourse abandonó la granja. No obstante, conservó su parte de la propiedad, con lo que los hermanos se obligaban a que, en caso de venta, esta fuera consensuada.

William Nourse contrajo matrimonio con Rebecca Fay, y de sus ocho hijos fue Daniel Nourse quien relevó a su padre cuando se retiró. Daniel

falleció en 1805, y su hijo Benjamin heredó la granja. El siguiente relevo generacional vino de la mano de Joseph Jocelyn Nourse, que, tras fallecer en 1838, dejó a su mujer, Sarah Merriam Nourse, al cargo de la granja y a su hijo de dos años como futuro heredero del negocio.

A mediados del siglo XIX, uno de los miembros de la familia Nourse hizo una destacada contribución a la agricultura del país. En 1842 Joel Nourse, un habilidoso herrero que trabajaba en la granja familiar, diseñó la herramienta conocida como Nourse Eagle Plow, un innovador arado de superficie más lisa y uniforme que facilitaba la labranza en los terrenos rocosos de Nueva Inglaterra. La invención revolucionó la agricultura de la región y fue el arado más vendido del país durante algo más de una década. Actualmente se puede encontrar en el Museo Nacional de Historia de Washington DC.

La granja familiar continuó en manos de Sarah Merriam Nourse hasta que su hijo Benjamin cumplió la mayoría de edad. Benjamin Alden Nourse fue otro de los miembros de la familia que contribuyó activamente al progreso de la agricultura y al de la región en su conjunto. Benjamin llegó a ser uno de los hombres más respetados de su comunidad, y desempeñó numerosas responsabilidades públicas. Bajo su dirección, la granja familiar inició un período marcado por el crecimiento y la prosperidad: entre 1858 y 1870 la superficie de la granja se triplicó, llegando a ocupar 230 acres, tras adquirir una propiedad adyacente que pertenecía a su tío, David Nourse.

Benjamin Alden Nourse contribuyó además a la modernización de la granja. Bajo su dirección se edificaron nuevas instalaciones, entre ellas un granero que la familia aún conserva, y el número de cultivos se disparó, tanto en variedad como en cantidad. Entre otros, la granja cultivaba más de 57 variedades de manzanas, que se vendían en Nueva Inglaterra y que incluso llegaron a exportarse a Inglaterra. Benjamin fue, en definitiva, un hábil e inteligente productor, que mostró, además, un gran interés por el progreso técnico en el campo de la agricultura. Su presencia en charlas y conferencias era muy frecuente. Así, se mantenía muy al tanto de las últimas técnicas empleadas en la agricultura y la ganadería, con las que más tarde experimentaba en su propia granja. El heredero de los Nourse

también emprendió otros negocios, como la producción de leche, que posteriormente vendía en Boston y otros pueblos cercanos. La vida diaria de Benjamin Alden Nourse y de su familia está documentada en unos diarios que cuidadosamente escribía y que forman parte del patrimonio de la familia. Sus escritos son valiosos testimonios que prueban los esfuerzos que Benjamin realizó para expandir y modernizar la granja familiar, además de su propia visión sobre los acontecimientos políticos de la época.

El siguiente relevo generacional fue tomado por William y Arthur Merriam Nourse. Los dos hermanos colaboraban en la granja desde su infancia y fueron los primeros miembros de la familia Nourse en realizar estudios universitarios: el primero se graduó como abogado y el segundo estudió en la Escuela de Agricultura de Massachusetts. Su formación técnica, unido al espíritu emprendedor e innovador que heredaron de su padre, dieron un nuevo impulso al negocio familiar. Tras la muerte de Benjamin Alden Nourse, fue Arthur el que se hizo cargo de la granja y siguió la estela marcada por su padre. Las primeras décadas del siglo XX representaron para el negocio familiar un período de modernidad y progreso: en 1910 la electricidad llegó a la granja.

Arthur Lesure Nourse, el único hijo de Arthur, conocido como *Sugar* Nourse, se hizo cargo de la granja en 1932, cuando el país se encontraba sumido en la Gran Depresión. Para complicar aún más las cosas, en 1938 un huracán destruyó prácticamente toda la plantación de manzanos de la granja. Con esto, el negocio familiar perdía uno de sus productos estrella: las más de 57 variedades de manzanas que con gran esmero había plantado Benjamin Alden Nourse. La granja tuvo forzosamente que reorientarse: la extensión que ocupaban los manzanos se sustituyó por campos de cultivo y se dio un nuevo impulso a la lechería. La calidad de la leche se cuidaba hasta el extremo, asegurando su calidad y su frescura. Además, la llegada de los primeros refrigeradores eléctricos facilitaba enormemente su conservación. En 1935 Arthur Lesure Nourse contrajo matrimonio con Helen MacConnel, con quien tuvo cinco hijos. El tercero, Jonathan Nourse, asumió la dirección de la granja familiar en 1978 y fue el responsable del lanzamiento de un nuevo concepto de negocio: «*Pick Your Own Fruit farm*», que permite al cliente no solo comprar los frutos que se cosechan

en la granja, sino seleccionarlos y recogerlos con sus propias manos. Esta iniciativa, muy orientada al ocio, es hoy en día una de las principales actividades de la granja.

En la actualidad, Olde Nourse Farm es la decimotercera compañía familiar más antigua de Estados Unidos. La granja, mezcla de modernidad y tradición, se extiende sobre una superficie de 140 hectáreas dedicadas a la producción de fresas, frambuesas y arándanos, con las que se elaboran, de manera tradicional, y se comercializan suculentas mermeladas. La granja también cosecha cereales y hortalizas. Olde Nourse Farm continúa en manos de la familia Nourse, encabezada actualmente por la octava y la novena generación.

Bibliografía

- Kristie, Leah (2008), «America's Oldest Family Businesses», *Family Business*, Vol. 19, N.º 3, pp. 53-62.
- Nourse Gross, Alexander (2009), «A Short Sketch of the Life of Benjamin Alden Nourse from 1858 to 1876 (en línea). http://oldenoursefarmgourmet.com/store/media/Documents/AGBANpaper.pdf Fecha de la consulta: 21-10-2013.
- Página web corporativa www.oldenoursefarmgourmet.com Fecha de la consulta: 21-10-2013.

Imperial Sugar 1843

Adquirido en 2012 por el grupo familiar francés Louis Dreyfus, Imperial Sugar es el mayor refinador de azúcar de Estados Unidos y tiene su origen en unos terrenos de cultivo de algodón, maíz y caña de azúcar comprados en 1843 por los hermanos Williams. Los terrenos se ubicaban en el entonces estado independiente de Texas, que se incorporó a Estados Unidos dos años después. En 1853 aquellas tierras fueron traspasadas a otros socios, que, al acabar la Guerra Civil, las vendieron a su vez a E. H. Cunningham. El nuevo propietario construyó una refinería de azúcar en una zona aneja. Hasta la Guerra de Secesión trabajaban los campos esclavos afroamericanos, que fueron sustituidos por presidiarios cedidos por el gobierno al concluir el conflicto.

En 1906 Isaac H. Kempner y William T. Elderidge adquirieron la plantación y en 1911 cambiaron el nombre de la empresa, Oakland Plantation, por el de Imperial Sugar Company (ISC). Los nuevos socios pusieron fin a la contratación de presidiarios y desarrollaron una amplia política social que reparó notablemente la imagen de la compañía: construyeron un pueblo (Sugar Land), con viviendas, escuela, hospital, templo, tiendas, una compañía telefónica, un periódico y un banco, entre otros. Más adelante, el crecimiento de Houston, la capital del estado, convirtió a Sugar Land en el emplazamiento elegido por varias empresas como sede social. La compra de terrenos reportó beneficios adicionales a los dueños de la azucarera y supuso la creación de varias divisiones inmobiliarias.

En 1928 una epidemia destruyó la cosecha de caña de azúcar, que dejó de cultivarse en la zona. ISC fue la única refinadora de azúcar del estado de Texas que sobrevivió a la Gran Depresión, ayudada, en buena medida, por

un préstamo en condiciones ventajosas que le ofreció el gobierno federal en 1932. Durante la Segunda Guerra Mundial, gracias al sistema de cuotas oficiales, ISC se convirtió en el principal proveedor de azúcar refinado también en el vecino estado de Oklahoma. Acabada la contienda la refinería de Sugar Land procesaba 2,5 millones de libras de azúcar al año. En 1946 la familia Elderidge vendió su participación a su socio, por lo que los Kempner quedaron como únicos accionistas. Dos años más tarde, a Isaac H. Kempner le sucedió en la presidencia su hijo Herbert, fallecido en 1953.

El gran salto hacia delante de la compañía se dio en 1988, bajo la dirección de los dos hijos de Herbert: James C. e Isaac H. Kempner III, que emprendieron un proceso de crecimiento horizontal. Aquel año, Imperial Sugar superó a otros candidatos en el proceso de compra de la Holly Sugar Corporation de Denver. Holly Sugar, cuyas acciones cotizaban en bolsa, tenía ocho plantas procesadoras de remolacha, complementarias de las de caña de azúcar de ICS. Esta operación duplicó el tamaño de Imperial Sugar, que tras la fusión cambió su nombre por el de Imperial Holly. La participación accionarial de la familia Kempner se diluyó paulatinamente hasta quedar en el 25% en 2001.

En 1996 el refinador de azúcar irlandés Greencore Group compró el 27% de las acciones de Imperial Holly. Ese mismo año, la compañía fundada en Sugar Land adquirió la californiana Spreckels Sugar y en 1997 Savannah Foods & Industries de Georgia. Con estas operaciones Imperial Holly volvió a duplicar su dimensión y se convirtió en el primer refinador de azúcar de Estados Unidos, copando un 33% del mercado.

El proceso de crecimiento se desarrolló con una notable integración vertical, mediante la compra, por ejemplo, de la empresa de dulces Wholesome Foods, LLC (Florida) y de Diamond Crystal Specialty Foods, que comercializaba alimentos envasados, como azúcar, sal y pimienta, y diversos suplementos nutricionales. Según la revista *Food Procesing*, estas adquisiciones permitieron al grupo ocupar en 1996 el trigésimo octavo lugar entre las mayores compañías de alimentación de Estados Unidos, lo cual suponía un ascenso de veinticinco posiciones respecto al año anterior. En 1999 Imperial Holly recuperó su antigua denominación de Imperial Sugar Company.

A comienzos del siglo XXI la situación financiera del grupo era crítica. En Estados Unidos los precios de la caña de azúcar y de la remolacha se mantenían artificialmente altos por las subvenciones estatales a los agricultores, a lo que se unía el propio crecimiento de la demanda mundial. Muchos agricultores que cultivaban caña o remolacha se unían en cooperativas a la hora de refinar para vender directamente el producto final a precios más bajos que las grandes compañías. La caída de las ventas de Imperial Sugar unida al alza en los precios de la energía representaron serias dificultades para el grupo, que se encontraba además muy endeudado por las anteriores inversiones.

En enero de 2001 Imperial Sugar presentó una suspensión de pagos que se levantó en agosto, tras refinanciar la deuda y planificar la venta de diferentes activos, entre ellos algunos de las compañías adquiridas en años anteriores. Tras la reestructuración de la deuda, la familia Kempner se quedó con menos del 1% de la propiedad y perdió un 24% de sus anteriores acciones. En 2003, el nuevo equipo directivo cerró la refinería de azúcar original de Sugar Land, considerada poco eficiente.

En enero de 2012 Imperial Sugar fue adquirida por la empresa familiar francesa Louis Dreyfus Commodities. Fundada en 1851 en Alsacia, a comienzos del siglo XXI era un conglomerado que operaba en diferentes sectores: agricultura, petróleo, energía, transporte marítimo y materias primas.

Bibliografía

- Adelson, Andrea, «Imperial Makes Bid for Holly», *The New York Times*, 13-10-1987.
- Barboza, David, «Sugar Rules Defy Free-Trade Logic», *The New York Times*, 06-05-2001.
- Dorfman, John R. y Jasen, Georgette, «Sugar Refiner Yields Sweet Profits for 9 Insiders», *The Wall Street Journal*, 14-12-1988.
- Ennen, Steve, «The 2001 Top 100 Food Companies», *Food Processing,* 01-05-2001.
- Fisher, Daniel, «Imperial Sugar is the nation's largest refiner of sugar. It's also bankrupt, thanks to the utter insanity of sugar politics», *Forbes*, 14-05-2001.
- Hassell, Greg, «Shareholders Endorse Imperial Sugar's Plan to Leave Bankruptcy», *Knight-Ridder Tribune Business News: Houston Chronicle*, 09-08-2001.
- Imperial Holly Corporation, *1994 Annual Report*.
- «Imperial Sugar to Sell Division», *Associated Press*, 21-02-2001.
- Kaplan, David, «Texas-Based Imperial Sugar Co. Files for Bankruptcy Protection», *Knight Ridder Tribune Business News*, 17-01-2001.
- Kleiner, Diana J. (2013), *Imperial Sugar Company*, Texas, Texas State Historical Association.
- Nichols, Bruce, «Sugar Land, Texas, Says Goodbye to Namesake Industry as Sugar Plant Closes», *The Dallas Morning News*, 12-12-2002.
- Página web corporativa: www.imperialsugar.com Fecha de la consulta: 18-07-2013.
- Pérez, Marvin G, «Imperial Sugar's Kempner Upbeat after Ch. 11», *Dow Jones Newswires*, 10-09-2001.
- Stanton, Robert, «Kempner reflects on end of plant his family operated for 94 years: "Profound sadness"», *Houston Chronicle*, 12-12-2002.
- Totty, Michael, «Holly Sugar, weighing one proposal, gets competing bid from Imperial Sugar», *The Wall Street Journal*, 13-10-1987.

- Totty, Michael, «Holly Sugar accepts $98.6 million bid from investor group, spurning Imperial», *The Wall Street Journal*, 15-10-1987.
- www.ldcommodities.com Fecha de la consulta: 18-07-2013.

The New York Times Company. 1851

El primer ejemplar del diario estadounidense *The New York Times*, originariamente denominado *The New-York Daily Times*, fue publicado en la ciudad de Nueva York el 18 de septiembre de 1851. Sus fundadores fueron Herny Jarvis Raymond (1820-1869), un periodista y político neoyorkino, y George Jones (1811-1891), un banquero de Albany. El periódico se publicaba diariamente, a excepción de los domingos, y alcanzó en poco tiempo un gran éxito. Un año después de su creación, Raymond y Jones crearon una nueva edición en la zona oeste de Estados Unidos, bautizada como *The Times of California*.

En 1846 se fundó la Associated Press. Se trataba de una asociación entre los cinco periódicos más importantes de Nueva York, entre ellos *The New York Times*, destinada a la organización de una ruta a caballo a través de Alabama para transportar las noticias sobre la Guerra de México con mayor velocidad que el servicio postal de Estados Unidos. Desde 1856, en que se organizó formalmente, estuvo dirigida por Henry Jarvis Raymond.

Raymond falleció repentinamente en 1869 y George Jones le sustituyó como editor. Bajo la dirección de Jones, el periódico comenzó a publicar suplementos en alemán, destinados al 25% de la población de Nueva York, originaria de Alemania. Además, se aplicaron numerosos avances tecnológicos, como la instalación de electricidad en la sede de Park Row –en el distrito financiero de Nueva York– en 1882, o la del primer teléfono en 1886, diez años después de su invención por parte de Alexander Graham Bell. En 1883 el periódico redujo su precio a dos centavos, para poder competir con diarios como *The Sun* o *The World*, sus principales rivales. No obstante, el precio se volvió a elevar a tres centavos en 1891.

George Jones falleció en 1891. Cinco años después, Adolph S. Ochs, editor del *The Chattanooga Times*, adquirió el diario por 75.000 dólares. Para entonces, *The New York Times* tenía una tirada de 9.000 ejemplares. Tras el cambio de propiedad, el periódico comenzó a incorporar sucesivas innovaciones, como la edición de una revista dominical ilustrada o la creación de un archivo biográfico, con las que se perseguía aumentar la tirada y diferenciarse de la competencia. Otra de las medidas tomadas por Ochs fue la reducción del precio del diario a un centavo en 1898. Gracias a ello, la tirada se triplicó en solo un año y se logró un considerable aumento de los ingresos por publicidad. El incremento de la tirada hizo necesario el traslado en 1905 a una nueva sede en Times Tower, que tan solo nueve años después fue necesario ampliar. Ochs dio, además, un impulso a la expansión geográfica del diario: en la década de 1910, los ejemplares del periódico comenzaron a enviarse por avión a Filadelfia, Chicago y Londres.

A las puertas del siglo XX, *The New York Times* había alcanzado una tirada de 76.000 ejemplares. Su prensa moderada, el patrocinio de diversas hazañas y el apoyo a causas benéficas le permitieron diferenciarse de otros diarios y alcanzar renombre internacional. Entre dichas iniciativas, se cuenta el patrocinio a Robert E. Peary en su carrera al Polo Norte en 1909 o el relato sobre la vida de neoyorkinos necesitados, que permitió recaudar más de 3,5 millones de dólares en 1912.

En 1918 el *Times* ganó su primer premio Pulitzer como reconocimiento a la publicación de documentos concernientes a la Primera Guerra Mundial. Tras la finalización de esta, el *Times* siguió adoptando los nuevos avances tecnológicos: en 1919 se realizaron las primeras entregas transatlánticas por avión y un año después el periódico instaló en su sede su propia estación de radio, que publicó la primera fotografía recibida por este medio en 1926.

Adolph S. Ochs murió en 1935 y fue sustituido en la edición del periódico por su yerno, Arthur Hays Sulzberger. Bajo la dirección de este, el periódico introdujo varias innovaciones de carácter editorial, entre las que se cuentan la inserción de los primeros crucigramas, en 1942, la publicación del suplemento de moda *Fashions of The Times*, en 1946, o la incorporación de la información meteorológica diaria, en 1949. Además, en

1944 el periódico adquirió la estación de radio WQXR, destinada a la emisión de música clásica, lo que representó el primer viso de diversificación del negocio. Otro importante avance fue la creación de una edición internacional, impresa en Nueva York y enviada a París para su publicación al día siguiente. Tras la introducción de los teletipos, en 1960, el diario logró publicar ambas ediciones simultáneamente. En 1967, una asociación entre *The New York Times* y los propietarios del *Herald Tribune* y del *Washingoton Post* permitió la publicación del nuevo *International Herald Tribune* en París, un diario que pasó a sustituir a la edición internacional del *Times*.

En 1961 Arthur Hays Sulzberger se retiró y falleció siete años después. Su yerno, Orvil E. Dryfoos, se hizo cargo de la dirección de la empresa hasta su muerte en 1963. En ese momento, Artur Ochs Sulzberger, hijo de Arthur Hays Sulzberger, asumió el puesto de editor. Tras el relevo generacional, el diario continuó la escalada hacia los primeros puestos de la industria de la comunicación. Lanzó sus primeras ediciones dominicales y añadió nuevas secciones, entre las que destacan Sports Monday, Home, Business o Science Times, entre muchas otras. En 1980 se creó la edición nacional del periódico: las páginas se mandaban a Chicago vía satélite para ser impresas y distribuidas por todo el país. En el año 2002 esta edición se amplió, incluyendo nuevas secciones. Durante esta etapa comenzó a gestarse el grupo actual, a partir de las adquisiciones de diversas revistas especializadas (*Golf Digest*, 1969; *Tennis Magazine*, 1972) y de numerosos periódicos locales, como *The Courier* y *The Daily Comet* en 1980, ambos de Luisiana, o *The Boston Globe*, de Massachusetts, en 1993. A finales del siglo xx The New York Times Company se había convertido en un *hólding* de comunicación, con intereses en todos los segmentos del mercado.

Arthur Ochs Sulzberger se retiró en 1992, aunque permaneció como presidente hasta 1997, y fue sucedido por su hijo Arthur Sulzberger júnior. En 1993 se incorporaron las primeras páginas a color y tres años después el *Times* inauguró su página web, lo que le permitió llegar a lectores de todo el mundo sin restricciones logísticas. Durante los años posteriores se realizaron numerosas modificaciones en el diseño del periódico, y se lanzaron al mercado nuevas publicaciones, entre las que destacan las revistas *T:*

The New York Times Style Magazine, en 2004, y *The New York Times Sports Magazine*, en 2006.

En la actualidad, *The New York Times* es el tercer periódico estadounidense por volumen de circulación después de *USA Today* y *The Wall Street Journal*. A lo largo de su historia, el *Times* ha recibido un total de 95 premios Pulitzer, el reconocimiento periodístico más prestigioso de Estados Unidos. El periódico forma parte del grupo The New York Times Company, que continúa mayoritariamente en manos de la familia Sulzberger, descendientes de Adolph Ochs. La sede central de la compañía se mantiene en Nueva York, a la que se suman más de una veintena de oficinas repartidas por todo el país, además de 26 agencias de información en el extranjero. En 2012 el grupo alcanzó un volumen de negocio de 2.000 millones de dólares y empleó a más de 5.000 trabajadores.

Bibliografía

- Davis, Elmer H. (1921), *History of the New York Times, 1851-1921,* Nueva York: New York Times.
- Diamond, Edwin (1994), *Behind the Times: Inside the New York Times*, New York: Villard Books.
- Página web corporativa: www.nytco.com Fecha de la consulta*:* 30-10-2013.
- Talese, Gay (1969), *The Kingdom and the Power: Behind the Scenes at The New York Times: The Institution That Influences the World*, Cleveland: World Publishing.
- Tifft, Susan E. y Jones, Alex S. (2000), *The Trust: The Private and Powerful Family Behind The New York Times*, Boston: Little, Brown & Company.
- www.ap.org Fecha de la consulta: 30-10-2013.

Levi Strauss & Co. 1853

Los orígenes de Levi Strauss, una de las mayores firmas de ropa y líder mundial en la fabricación de vaqueros, se remontan a mediados del siglo XIX. Levi Strauss –cuyo nombre original era Loeb–, originario de la localidad de Buttenheim (Baviera, Alemania), había emigrado junto con su madre y sus hermanos a Estados Unidos, tras la muerte de su padre en 1845. El negocio familiar, J. Strauss Brother & Co., dedicado a la venta de suministros –telas rústicas para armar carpas, tiendas, toldos y carretas– se estableció entonces en Nueva York, desde donde Loeb (Levi) Strauss comenzó a dar sus primeros pasos como empresario. No obstante, no fue hasta 1853 cuando se trasladó a San Francisco para establecerse de manera independiente. Allí abrió su propia tienda de venta de suministros, que recibió el nombre de Levi Strauss. Diez años más tarde, la empresa cambio su denominación por la de Levi Strauss & Co.

En aquel momento, Levi se dio cuenta de que existía un enorme mercado potencial para los pantalones, ya que los mineros demandaban una prenda resistente que soportara el duro trabajo diario. Así surgieron los primeros pantalones Levi's: fabricados con un *denim* (tela vaquera) de color marrón. Más tarde Levi, al agotar las existencias de la tela, decidió reemplazarla por un *denim* de color azul teñido. Los vaqueros alcanzaron una gran popularidad y la tienda de Strauss se trasladó al centro de San Francisco.

Además de regentar el negocio de San Francisco, Strauss era también representante de las prendas y artículos de la sede de Nueva York, que dirigía su familia. En 1872, Jacob Davis, un sastre que compraba regularmente las prendas de Levi´s para luego venderlas por su cuenta, contactó

con Strauss para explicarle que sus clientes se quejaban de que los bolsillos de los pantalones de trabajo se descosían con frecuencia. Para solventar este problema, a Davis se le ocurrió remachar las esquinas de los bolsillos con pequeñas piezas metálicas (tachas). Davis propuso a Levi que se asociaran para desarrollar juntos la innovación y en 1873 registraron el diseño en la oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos. Así nació el primer pantalón ribeteado de Levi´s.

El crecimiento de las ventas y la popularidad del pantalón, reconocido como «indestructible» entre los mineros y los ganaderos, llevó un año después a Levi a abrir dos nuevas fábricas en las calles Fremont y Market Streets de San Francisco. Años más tarde, al diseño del pantalón se le hicieron algunas modificaciones. Por ejemplo, en 1886 se le añadió la etiqueta de cuero conocida como «*Two Horse Brand*», cosida en la cintura, en la que aparecía la imagen de dos caballos y las frases, en letras rojas: «*Levi Strauss & CO*», «*Original Riveted*», «*Quality Clothing*» y «*Every Garment Guaranteed*». Más tarde se empezaron a asignar números para identificar los lotes de pantalones manufacturados; el primero en emplearse fue el número 501. Finalmente, en 1902, se incorporaron los dos bolsillos traseros y en 1922 las trabillas para el cinturón.

Tras la muerte de Levi Strauss en 1902, heredaron la empresa los cuatro hijos de su hermana Fanny, casada con David Stern: Jacob, Louis, Abraham y Sigmund –de aquí surgieron los actuales propietarios de la compañía, los Haas, fruto del matrimonio entre Walter A. Haas y Elise Stern, una de las hijas de los herederos–. Por aquellos años, el vaquero se había convertido en la prenda de trabajo preferida, no solo para los mineros sino también para los campesinos y otros habitantes de zonas rurales. Sin embargo, el pantalón Levi's era aún desconocido en los grandes centros urbanos del Este y no fue hasta los años de la Segunda Guerra Mundial cuando, gracias a la publicidad y a la popularidad que le dieron las estrellas juveniles de Hollywood, el vaquero de color azul pasó a formar parte de la vida urbana. Durante los años de dicha contienda bélica el diseño del pantalón cambió: la escasez de materias primas llevó a la eliminación de buena parte de los remaches de metal. Sus características puntadas arqueadas en los bolsillos posteriores («*Acuate Stitching Design*») también experimentaron cambios:

al no considerarse un componente esencial en los pantalones, se ordenó a la empresa que las eliminara. Levi Strauss optó por pintarlas para evitar perder uno de los elementos más diferenciadores de la marca. No obstante, los años de guerra dieron a la marca una masiva publicidad en el viejo continente: los soldados estadounidenses vestían *jeans*, camisetas y camperas Levi's.

En la década de 1950 la empresa empezó a vender sus productos en Europa y los vaqueros Levi's se convirtieron en poco tiempo en la prenda favorita del público adolescente. En 1963 la compañía lanzó al mercado nuevos modelos, como el Levi´s *pre-shrunk*, modelo que se vendía sin antes lavarse lo que permitía que la tela se encogiera después, con los sucesivos lavados y el uso. Sin embargo, sería un invento japonés, llamado *stone wash* (lavado a la piedra), el que daría a los vaqueros Levi's su imagen de gastados. La empresa ha continuado introduciendo otras modificaciones en el diseño de sus famosos *jeans*, al tiempo que ha desarrollado nuevos modelos: en 1966 se eliminaron los remaches de los bolsillos traseros, en 1981 se creó el primer Levi's 501 para mujeres y en 1996 se lanzó la línea *vintage*.

En 1971 la compañía decidió sacar a bolsa una parte del capital, si bien manteniendo una participación que garantizara el control de la familia. La operación bursátil resultó ser un éxito, al menos en sus primeros años. La llegada de capital externo permitió que Levi Strauss se embarcara en una estrategia de diversificación, con la apertura de nuevas plantas tanto en Estados Unidos como en Europa y el lanzamiento de nuevos productos –llegando incluso a fabricar ropa de esquí–. Sin embargo, la crisis de la década de 1970 puso freno a su carrera de crecimiento. En 1973 la empresa anunció pérdidas trimestrales y sus acciones se desplomaron en la bolsa. La familia Haas decidió retirar la empresa del mercado bursátil y lanzó, en 1985, una oferta de 50 dólares por título, el doble del valor al que cotizaban en aquel momento. La operación de recompra de títulos se completó en 1996. Desde entonces, la familia Haas sigue controlando el cien por cien del capital de la empresa.

A pesar de que hace más de un siglo que expiró la patente registrada por los fundadores de la marca, Levi Strauss sigue siendo líder mundial en

el mercado de los tejidos vaqueros. Según el número especial Millenium de la revista *Time*, publicada en el año 2000, los Levi's 501 son la prenda de vestir más influyente del siglo XX, por delante de la minifalda. Actualmente, Levi Strauss & Co. está presente en 37 países y emplea a 17.000 personas. En 2012, obtuvo unos ingresos de 4.600 millones de dólares. La compañía llega a todo el mundo, a través de sus franquicias, distribuidores oficiales y *joint ventures*. Su línea de productos incluye no solo los tradicionales vaqueros, sino también otro tipo de pantalones, camperas, camisas y accesorios, como zapatos, calcetines, cinturones, billeteras, relojes y gafas, que se comercializan bajo tres marcas propias: Levi´s, Docker´s y Slates.

Bibliografía

- *Everyone Knows His First Name* (1985), San Francisco: Levi Strauss & Co.
- Mitchell, Russ, «Managing by Values», *Business Week*, 1 de agosto de 1994, pp. 46-52.
- Página web corporativa: www.levistrauss.com Fecha de la consulta: 18-11-2013.
- Sala, Agustí (2009), *Secretos de familia: del negocio familiar a la gran multinacional*, Barcelona: Ediciones Robinbook.
- Teitelbaum, Richard S., «Companies to Watch», *Fortune*, 8 de febrero de 1993, p. 127.
- Weidt, Maryann (1990), *Mr. Blue Jeans: a Story about Levi Strauss*, Minneapolis: Carolrhoda.

Cargill. 1865

El grupo agroalimentario Cargill, una de las mayores empresas familiares de Estados Unidos por volumen de ventas, nació en 1865, justo al acabar la Guerra Civil. Su fundador fue William Wallace (W. W.) Cargill, que comenzó estableciendo un almacén para grano en Conover (Iowa) y al que, con el tiempo, se le unieron sus hermanos Sam y James.

W. W. Cargill amplió pronto sus actividades para introducirse en la construcción de elevadores para silos, ganadería, molienda de harina, carbón, seguros, madera y ferrocarril: buscaba la integración vertical en el ámbito agrícola.

El centro de operaciones de Cargill fue desplazándose paulatinamente hacia el norte, en paralelo al establecimiento de las líneas de tren y al repoblamiento y desarrollo de los nuevos territorios, ricos en cultivo de gramíneas. La sede de la empresa se estableció en La Crosse (Wisconsin), que era una interesante encrucijada ferroviaria.

Mientras el negocio familiar crecía, William S. («Will») Cargill, hijo del fundador, se había lanzado por su cuenta, pero con la aprobación de su padre, a una inversión faraónica en Montana. Se trataba de un proyecto inmobiliario que incluía el asentamiento de colonos, la construcción de una presa y una línea de ferrocarril. Teóricamente, el proyecto sería financiado con la compra y venta de ganado, pero tenía un componente especulativo muy alto y acabó siendo una pesada carga para el grupo Cargill.

Al morir el fundador, en 1909, el grupo no generaba suficientes recursos para atender el pago de sus deudas. La responsabilidad de reflotar la compañía recayó en John H. MacMillan sénior, casado con una hija del fundador. Se había incorporado a Cargill en 1898 y fue ocupando puestos

de mayor responsabilidad hasta convertirse en el colaborador más estrecho de W. W. Cargill.

Para evitar la quiebra, MacMillan renegoció con los acreedores una demora en el pago, vendió algunos activos y, por primera vez, introdujo elementos racionales de auditoría y control financiero en el grupo. En seis años Cargill canceló sus compromisos con los acreedores, a lo que contribuyó el aumento del precio de los granos como consecuencia de la implicación de Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial.

En el proceso de reestructuración, John MacMillan sénior se ganó la animadversión de su cuñado, Will Cargill, protagonista de la ruinosa inversión en Montana. Cuando en 1910 la empresa constituyó el primer consejo de administración que incluía a directivos independientes, Will no formaba parte de él. La sede central pasó de La Crosse a Minneapolis.

Tras sufrir un ataque de corazón en 1932, John MacMillan sénior redujo su dedicación a la empresa y su hijo John júnior fue designado director general adjunto, para asumir cuatro años después el máximo puesto ejecutivo: la presidencia ejecutiva del comité de dirección. Su padre conservó el puesto de presidente del consejo de administración hasta su muerte en 1944.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Cargill construyó varios buques para el transporte de grano por encargo del Departamento de Marina del gobierno estadounidense. La disminución del comercio internacional y el cierre de algunos mercados redujeron, sin embargo, las ventas de los productos habituales, lo que obligó a la empresa a buscar nuevos sectores, como procesamiento de soja, semillas y aceite vegetal. Cargill fue también creciendo mediante la adquisición de otras compañías. En las décadas de 1930 y 1940 Cargill se estableció en Canadá, Holanda y Argentina. En 1953 abrió una sucursal en Bélgica –Tradax (luego trasladada a Suiza)– para coordinar sus actividades en Europa.

En 1957 murió Austen Cargill, el hijo menor del fundador, que había ocupado diversos cargos directivos. Tres años después falleció John MacMillan júnior y su hermano, nombrado presidente aquel mismo año, sufrió un derrame cerebral. La sucesión de enfermedades y fallecimientos aceleró la profesionalización del grupo: en 1960 accedió por primera vez al

máximo puesto ejecutivo un profesional no perteneciente a la familia, Erwin Kelm, que contaba con una experiencia de casi treinta años en el grupo. Cuando se retiró, en 1977, le sucedió Whitney MacMillan, último miembro de las familias fundadoras que ocupó el cargo de CEO. Le sucedieron Ernst Micek (1995), Warren Staley (2000) y Gregory Page (desde 2007).

Cargill presentó su primer informe anual a los accionistas en 1964. Las ventas ascendían a 2.000 millones de dólares y contaba con 5.000 empleados. A partir de la década de 1970, la compañía acrecentó su internacionalización y diversificación con actividades relacionadas con el procesamiento de carne (vacuno, cerdo, pollo) y cítricos, comercio de petróleo y metales, fertilizantes, etc.

En 1990 el grupo tenía filiales en 57 países y una plantilla de 55.000 empleados. Por esa época empezó a aflorar cierto malestar entre algunos descendientes del fundador, que no podían vender sus acciones, discrepaban de la habitual política de reinvertir la mayor parte de los beneficios o bien querían hacer líquida su inversión. Para lograr un acuerdo, la dirección se comprometió a entregar cada año como dividendo el 10% de los beneficios. Como se había descartado la salida a bolsa, en 1993 la empresa compró las acciones que los familiares querían vender y traspasó cerca del 17% del capital a los empleados interesados, unos 25.000; esta participación se redujo con los años.

En 2013 los Cargill y los MacMillan poseían el 88% de las acciones. El grupo estaba presente en 65 países, contaba con 142.000 trabajadores y sus ingresos eran de 133.900 millones de dólares. Agrupaba sus actividades en cuatro áreas: alimentación, agricultura, servicios financieros e industria.

Bibliografía

- Broehl, Wayne G., (1998), *Cargill: Trading the World's Grain*, New Hampshire: University Press of New England.
- Daniel, Caroline, «Chateau Cargill throws open its hallowed halls», *Financial Times*, 25-02-2004.
- Página web corporativa: www.cargill.com Fecha de la consulta: 16-06-2013.
- Solomon, Brian, «The Secretive Cargill Billionaires And Their Family Tree», *Forbes*, 22-09-2011.
- Weinberg, Neil y Copple, Brandon, «Going Against The Grain», *Forbes*, 25-06-2002.

Campbell Soup Company. 1869

La historia de Campbell Soup, una de las empresas más conocidas y exitosas de Estados Unidos, comienza en 1869. Los artífices de esta aventura empresarial fueron dos emprendedores: Joseph Campbell y Abraham Anderson, que unieron sus esfuerzos para crear un negocio dedicado a la fabricación de conservas de tomate, verduras, condimentos, sopas y carne picada. La empresa se denominó Joseph Campbell Preserve Company y su primera planta se asentó en Camden (Nueva Jersey).

La asociación entre Campbell y Anderson duró algo menos de veinte años. En 1887 Joseph Campbell adquirió la participación de Anderson y se asoció con Arthur C. Dorrance, que se convertiría en el nuevo director general de la empresa. Los dos socios cambiaron el nombre de la compañía por el de Joseph Campbell & Company. En 1894 Arthur Dorrance reemplazó a John Campbell como presidente, lo que significó el fin de la relación familiar del fundador con la empresa. Retirado por completo, Campbell moriría seis años después. En aquel momento, Campbell Soup comenzaba a destacar por sus cuidadas e innovadoras estrategias de comercialización. En 1895 lanzó al mercado las latas de sopa de tomate listas para servir y un comité de publicidad formado al efecto dispuso la instalación de cien carteles publicitarios para dar difusión al producto en las ciudades de Filadelfia, Nueva York y St. Louis.

En 1897 Arthur Dorrance contrató a su sobrino, el doctor John T. Dorrance, un ingeniero químico de veinticuatro años de edad. Con un sueldo inicial de 7,50 dólares semanales, el doctor Dorrance inventó la fórmula para elaborar sopa condensada a través de un proceso que permitía eliminar el agua de la sopa enlatada. Fue una innovación revolucionaria, que se

tradujo en una notable reducción de los costes: en efecto, eliminar el agua del producto significaba quitarle su componente más pesado y, por tanto, el que conllevaba un aumento en el coste del transporte. Así, cada lata de sopa pasó de pesar 907 gramos a solo 283. Y algo muy parecido ocurrió con su precio, que se redujo de 34 a 10 centavos. Las cinco primeras variedades de sopa que se vendieron en su nueva versión condensada fueron las de tomate, consomé, verduras, pollo y buey.

La contribución del joven doctor Dorrance no se limitó al hallazgo de las sopas condensadas. También avanzó en el terreno estratégico y comercial del negocio. La clave, para él, fue descubrir que si quería aumentar las ventas de la nueva línea de productos, debía generar, entre el público, la necesidad de consumirla. Con ese fin, desarrolló una campaña publicitaria basada en las degustaciones para convencer a los consumidores de que no solo debían incorporar la sopa a su dieta cotidiana, sino también de que las sopas condensadas Campbell's eran la opción perfecta para hacerlo.

Las innovaciones en la comercialización del producto fueron una constante en la historia de Campbell Soup. En 1898 la empresa cambió la presentación de sus productos de tal manera que las etiquetas de sus latas de conservas adoptaron los característicos colores rojo y blanco, un diseño que se convirtió en la insignia de la casa y que recibió, en 1900, la medalla de oro en la Exhibición de París –la misma medalla que sigue siendo, hoy en día, un distintivo de sus etiquetas–. Cuatro años más tarde nacieron los famosos Campbell Kids: unos personajes infantiles que aparecían en los anuncios de las sopas Campbell's. Habían sido concebidos por Grace Wiederseim, un ilustrador de Filadelfia, y alcanzaron tanta popularidad entre el público infantil que, en muy poco tiempo, se lanzaron al mercado postales, pins para solapas y otro tipo de *merchandising*, y en 1910 terminaron convirtiéndose en muñecas que la marca ofreció como promoción y fueron un *boom* en varias ciudades. Ese mismo año, el doctor John T. Dorrance fue nombrado director general de la compañía.

En 1914 llegaron los primeros anuncios de la marca en revistas, a las que Dorrance daba indicaciones muy concretas sobre su ubicación: el anuncio debía aparecer siempre en la página situada inmediatamente a continuación del primer contenido periodístico, es decir, en una página impar y opuesta a

la página de texto. Ese mismo año, Dorrance asumió la presidencia de la compañía y, tras adquirir todas las acciones de su tío Arthur, se convirtió en el único dueño de la empresa. En 1921 la John Campbell Company se disolvió y se vendió por un simbólico dólar a la nueva empresa Campbell Soup Company, cuyo nombre reflejaba la importancia de su producto estrella.

El doctor John T. Dorrance falleció en 1930 y fue sucedido por su hermano, Arthur C. Dorrance, quien rápidamente demostró que sentía del mismo modo la importancia del crecimiento geográfico: en ese mismo año abrió la primera subsidiaria extranjera de la empresa, la Campbell Soup Company Ltd. de Canadá. Paralelamente, la marca comenzó a publicitarse a través de la radio, medio para el que musicalizó su conocido eslogan *M'm! M'm! Good!* y creó con él un *jingle*. Dos años después, la empresa cruzó el Atlántico y abrió una planta de producción en Gran Bretaña.

Tras la Segunda Guerra Mundial, Campbell Soup apostó por la diversificación del negocio. En 1948 la compañía adquirió la marca de zumos V8, que por entonces sumaba quince años de recorrido sin demasiado éxito. En su nueva etapa Campbell, V8 comenzó a ser publicitada masivamente para convertirse en una de las marcas de zumos más vendidas de Estados Unidos. Diez años más tarde, y ya cotizada en la bolsa de Nueva York, la empresa daría un nuevo salto internacional con la creación de su filial en México y, en 1961, en Australia.

La década de 1960 es especialmente representativa para Campbell Soup y para sus latas de sopa, que alcanzaron una popularidad internacional. El responsable fue un ilustrador comercial que, con el tiempo, alcanzó una gran popularidad como escritor, editor y director de cine: Andy Warhol. El 9 de julio de 1962, en la galería Ferus de California, Warhol inauguró su primera exposición individual, marcando el debut del arte pop en la costa Oeste de Estados Unidos. Su obra, conocida como *32 latas de sopa Campbell* (*Campbell's Soup Cans* en su título original), consistía en un conjunto de 32 lienzos, cada uno representando una variedad distinta de sopa. Ese mismo año marcó también la llegada de Jack Dorrance, hijo de John T. Dorrance, a la presidencia de la compañía.

En cuanto a la diversificación de sus productos, Campbell lanzó en 1969 la marca Manhandler, en respuesta a la demanda de una sopa más

potente para el público masculino, mientras que en 1970 apareció la línea Chunky, de sopas listas para servir. Durante la década de 1960, al tiempo que se sucedían frecuentes cambios en la esfera ejecutiva, la empresa introdujo nuevos lanzamientos: la salsa Prego en 1981 y la sopa Campbell's Home Cookin' en 1983.

En 1994, año en el que la empresa celebraba su 125 cumpleaños, las sopas Campbell's cambiaron su diseño original, que se había mantenido intacto desde 1901. Así, por primera vez, las etiquetas de las latas de sopa empezaron a incluir fotografías de los productos que contenían. Ese mismo año, una investigación de mercado arrojó el dato de que cada hogar estadounidense guardaba, como promedio, ocho latas de productos Campbell's en su despensa, mientras que, a escala global, nada menos que cien latas de alguna marca de Campbell's eran vendidas por segundo. En esa época, se sucedieron varias adquisiciones de empresas: Pace (1995), la marca número uno de salsas de México; Greenfield Healthy Foods (1995), líder en el mercado de los *brownies* dietéticos; Erasco (1997), la sopa en lata número uno de Alemania; y Liebig (1997), la primera de Francia.

Con la llegada del siglo XXI, Campbell relanzó el eslogan *M'm! M'm! Good!*, que se convirtió en la insignia de toda su publicidad. Además, entre adquisiciones y lanzamientos, su línea de productos y marcas se amplió cada vez más. Entre las adquisiciones de empresas destacan las de Oxo, Batchelors, Heisse Tasse, Blå Band y Royco; y entre los nuevos lanzamientos se encuentran: comida precocinada –Campbell's Supper Bakes–; salsas –Prego Pasta Bake–; galletas –Pepperidge Farm Dessert Bliss y Pepperidge Farm Giant Goldfish Sandwich Crackers–; bizcochos –Arnott's Emporio–; y sopas instantáneas –Campbell's Soup At Hand.

A pesar de que desde la década de 1970 la empresa ha puesto como máximos directivos a personas externas a la familia Dorrance, es esta la que sigue controlando la propiedad. Mary Alice Dorrance, nieta de John T. Dorrance, es la accionista mayoritaria. En la actualidad, Campbell Soup está presente en 120 países y es una de las marcas más arraigadas en la cultura de Estados Unidos. En 2012 la empresa obtuvo unos ingresos de 7.700 millones de dólares y contaba con una plantilla de 17.000 personas.

Bibliografía

- «Campbell Soup Co.», *AdvertisingAge*, 15-09-2003.
- Esposito, Martha y Mathis, Mike (2002), *Images of America. Campbell Soup Company*. Charleston, Arcadia Publishing.
- Página web corporativa: www.campbellsoup.com Fecha de la consulta: 15-11-2013.
- Sidorick, Daniel (2009), *Condensed Capitalism: Campbell Soup and the Pursuit of Cheap Production in the Twentieth Century*, Cornell: Cornell University Press.
- Wang, Ucilia, «Campbell Soup CEO: "You can lead the change or be a victim of change"», *The Guardian*, 25-10-2013.

Follett Corporation. 1873

El nacimiento de Follett Corporation tuvo lugar en 1873, cuando Charles M. Barnes abrió una pequeña tienda de libros de segunda mano en Wheaton (Illinois). Tres años más tarde, el negocio se trasladó a la ciudad de Chicago, y adoptó el nombre de CM Barnes & Company. Charles aprovechó este cambio para ampliar su gama de productos, que incluyó libros nuevos, artículos de papelería y material escolar.

En 1901 empezó a trabajar en la compañía Charles W. Follett como mozo de almacén. Tan sólo un año más tarde, Charles M. Barnes se retiró y su hijo William asumió la presidencia. En esta época, la empresa se había expandido de forma espectacular y vendía libros de segunda mano por todo el Medio Oeste de Estados Unidos, llegando incluso hasta Oklahoma.

En 1908 el control de la empresa dio un nuevo giro: John Wilcox, suegro de William, se convirtió en accionista principal y la compañía adoptó el nuevo nombre de C.M. Barnes-Wilcox Company. Cuatro años más tarde, el joven Charles W. Follett, que había destacado por su habilidad para el negocio, pasó a asumir un papel central en la dirección: adquirió un paquete de acciones y fue nombrado vicepresidente. En 1918, y tras adquirir todas las acciones pertenecientes a William Barnes, John Wilcox y Charles W. Follett cambiaron el nombre de la empresa por el de JW Wilcox & Follett Company.

Poco después de la muerte de John Wilcox en 1923, Charles W. Follett y su esposa, Edythe, compraron el cien por cien del capital de la compañía. En estos años se unieron a la empresa los tres hijos mayores de Follett: Bob, Garth y Dwight. Gracias a las ideas innovadoras y el entusiasmo que aportaron, la empresa creció de manera exponencial durante los dos siguientes

decenios. El hijo menor de Follett, Laddie, se incorporó al negocio familiar en 1930, año en que la compañía fundó Follett College Book Company, dedicada a la venta al por menor de libros de texto para profesores y librerías universitarias.

En 1952 la segunda generación de la familia asumió el control de la empresa, tras la muerte de Charles W. Follett. Dwight fue nombrado presidente y rebautizó a la compañía con su nombre actual: Follett Corporation. Dwight dirigió la empresa durante algo más de dos decenios y fue sucedido por su hijo Robert.

Durante la década de 1990 la compañía vivó un nuevo período de expansión, caracterizado por las alianzas estratégicas y las adquisiciones de otras empresas. Bajo la dirección de Dick Traut, yerno de Robert Follett, la empresa firmó una *joint venture* con Internet Systems, Inc., para crear, en 1997, Library Systems & Services LLC, empresa que ofrece servicios de gestión y administración a las bibliotecas públicas, académicas y empresariales de todo el país. Adicionalmente, Follett compró Book Wholesalers, Inc., un distribuidor de libros infantiles para las bibliotecas públicas.

El 125 aniversario de la compañía se celebró en 1998, momento que fue aprovechado para fortalecer la satisfacción del cliente y reorganizar la empresa en torno a tres unidades de negocio: educación superior, escuelas de primaria y secundaria, y librerías. Un año más tarde, Dick Traut se retiró y Ken Hull fue nombrado presidente y CEO de la compañía. Este relevo, que coincidió con la creación de la página web oficial, marcó un hito en la historia de la empresa: Hull fue el primer directivo de Follett Corporation ajeno a la familia.

Christopher Traut fue elegido CEO de la compañía en el año 2000, sucediendo en el puesto a Ken Hull, que mantuvo, no obstante, el cargo de presidente. Un decenio más tarde, Charles R. Follett se hizo cargo de la compañía, asumiendo tanto la presidencia como la dirección ejecutiva. En ese mismo año, el grupo Follett alcanzó un estatus empresarial muy relevante al ocupar el puesto 155 en la lista Forbes de las mayores empresas privadas.

Follett Corporation sigue actualmente en manos de la familia, que ha sabido transmitir y mantener una cultura empresarial asentada sobre los

valores de educación, trabajo duro y superación personal. La compañía está presidida por Alison E. O'Hara y dirigida por Mary Lee Schneider. Alison E. O'Hara, miembro de la familia Follett, se incorporó a la empresa en 1999 y ocupa la presidencia desde 2011. Por su parte, Mary Lee Schneider, conocida por ser una líder innovadora con amplia experiencia en las nuevas tecnologías, ocupa el puesto desde 2012, año en que sustituyó a Charles Follett.

El grupo se divide en cinco grandes unidades de negocio que dan cobertura a todas las necesidades educativas de la comunidad estudiantil: Follett Higher Education Group, el mayor operador estadounidense de librerías universitarias; Follett Library Resources, dedicada a la distribución de libros y recursos digitales para escuelas primarias; Follett Educational Services, que compra y distribuye libros de segunda mano, guías de estudio y otro tipo de materiales educativos; Follett Software Company, proveedora de soluciones tecnológicas a centros educativos; y Follett International, encargada de distribuir soluciones tecnológicas y educativas en más de 150 países. En 2011 el Grupo Follett alcanzó unos ingresos valorados en 2.700 millones de dólares y dio trabajo a más de 10.000 personas.

Bibliografía

- *A Brief History of Follett Corporation* (1986), Chicago: Follett Corporation.
- Grant, Tina (2001), *International Directory of Company Histories*, vol. 39, Detroit: St. James Press.
- Morgan, Kayla (2010), *Barnes & Noble: Groundbreaking Entrepreneurs*, Edina: ABDO Publishing.
- Página web corporativa: www.follett.com Fecha de la consulta: 12-08-2013.

Gilbane. 1873

La empresa de construcción Gilbane tiene sus orígenes en 1873. William Gilbane, un carpintero de origen irlandés, y su hermano Thomas fueron sus fundadores. La compañía, originalmente denominada William H. Gilbane and Brother, se instaló en Providence (Rhode Island) y ofrecía servicios de carpintería.

La gran calidad de sus trabajos hizo que los hermanos Gilbane adquirieran pronto una excelente reputación, lo que, a su vez, les permitió ampliar el negocio hacia el sector de la construcción. Con los años, los encargos que recibían fueron aumentando e incluían no solo la construcción de viviendas, sino también de iglesias, hospitales y otros edificios públicos. Así, la compañía creció de forma sostenida durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX, al tiempo que se incorporaban la segunda y la tercera generación de la familia.

Los hermanos Thomas F. y William J. Gilbane, pertenecientes a la tercera generación, se sumaron a la empresa en la década de 1930. Su liderazgo fue clave para sostener el negocio familiar durante aquellos complicados años y para darle un renovado impulso. Los dos hermanos se habían licenciado en la Universidad de Brown y tenían claro que la empresa debía profesionalizarse y embarcarse en la gestión de proyectos de mayor envergadura. Los más representativos llegaron en los años de la Segunda Guerra Mundial, cuando Gilbane desarrolló varios y exitosos proyectos para el Departamento de Defensa: en todos ellos se cumplieron tiempos y presupuesto.

El éxito de esta división de negocio llevó a la constitución de Gilbane Properties Inc. –en la actualidad, Gilbane Development Company– en

1970, una filial especializada en el desarrollo completo de proyectos de construcción. Sus servicios incluían la financiación, el análisis de necesidades, la negociación de incentivos económicos, las transacciones de propiedad, la suscripción de deuda o acciones, así como las soluciones de construcción por encargo. Paralelamente, Gilbane constituyó otra filial –Gilbane Building Company–, que se dedicó a la gestión y el desarrollo de proyectos públicos. Durante la década de 1990 esta empresa edificó, entre otros, el Museo del Aire y del Espacio de Washington D.C., así como las instalaciones de los Juegos Olímpicos de Invierno de Lake Placid, en Nueva York.

Thomas F. Gilbane falleció en 1981, a la edad de setenta años, dejando a su hermano William al frente del negocio familiar. Durante los veinte últimos años del siglo XX la compañía continuó su estela de crecimiento con el desarrollo de nuevos proyectos entre los que destacan la construcción de la terminal internacional del aeropuerto de O'Hare (Chicago), el Monumento a los Veteranos de Vietnam (Washington D. C.) y el Centro de Convenciones George R. Brown (Houston).

A finales de la década de 1990 Gilbane sumaba más de una veintena de oficinas repartidas por Estados Unidos y se encontraba entre las diez mayores empresas de construcción del país. El mayor desafío al que se enfrentó en aquellos años fue la mejora de su sistema de comunicación, que sufría serias deficiencias. Para ello, se asoció con Atrion Networking Corp., otra empresa de Rhode Island, para desarrollar un nuevo sistema informático que permitió mejorar la comunicación corporativa interna.

Durante la década de 1990 la compañía fue además galardonada en varias ocasiones con el premio Build America, otorgado por la Asociación General de Contratistas de Estados Unidos (AGC), por sus trabajos en el Centro de Convenciones de Baltimore (1997), por el diseño y la construcción de la prisión de Wallens Ridge (1998) y por el proyecto de renovación de la cúpula del Capitolio de Nueva Jersey (1999).

El nuevo relevo generacional de la compañía coincidió con el cambio de siglo. En el año 2000 Robert V. Gilbane ascendió a la presidencia del grupo. Durante esta nueva etapa, destacan los proyectos para la construcción y mejora de treinta y un distritos escolares del país, un trabajo del que la empresa se mostró muy orgullosa. También colaboró con numerosas

empresas privadas, y entre sus clientes se cuentan ocho de las mayores corporaciones de Estados Unidos: General Motors, Exxon Corporation, General Electric, IBM, AT&T Corporation, Mobil Corporation, Chrysler y Pfizer. Agencias gubernamentales, universidades, hospitales y otras entidades públicas completan su lista de clientes.

En la actualidad, Gilbane es una de las mayores empresas contratistas y de construcción de Estados Unidos. En 2012 obtuvo unos ingresos de 2.900 millones de dólares y empleó a unos 2.500 trabajadores. Gilbane continúa siendo una empresa familiar, aspecto que la propia compañía destaca como uno de los factores que le han permitido contar con un siglo y medio de historia. Thomas F. Gilbane, miembro de la quinta generación de la familia, es actualmente el máximo responsable ejecutivo de la empresa.

Bibliografía

- Angelo, William J., «William J. Gilbane Jr. Builds On a Family's Quality Legacy», *ENR: Engineering News-Record*, 01-07-2008, vol. 260, issue 1, p. 42.
- «Contractor's Chairman William Gilbane Dies», *ENR: Engineering News-Record,* 15-01-1996.
- «Gilbane named one of Fortune's "100 Best Companies to Work For" for third straight year», *Business Wire*, 20-01-2011.
- Glynn, Judith y Campbell, Paul (1984), *Gilbane: a Corporate History*, Providence: Gilbane Building Company.
- Página web corporativa: www.gilbaneco.com Fecha de la consulta: 21-11-2013.
- «Thomas Gilbane Dies; Industry Leader», *ENR: Engineering News-Record,* 17-12-1981.

SC Johnson & Son. 1886

Tras varios negocios fallidos, Samuel Curtis Johnson trasladó su residencia a Racine (Wisconsin) en 1882. Allí comenzó a trabajar como vendedor de suelos de parquet en la Racine Hardware Company. Cuatro años después, Johnson adquirió la empresa y estableció su propio negocio, al que bautizó como SC Johnson.

Poco después de hacerse cargo de la empresa, los clientes de SC Johnson comenzaron a demandar productos para la conservación y el cuidado de los suelos de parquet. El empresario investigó y concluyó que la mejor forma de mantener como nuevo el parquet era utilizar cera de abejas, tradicionalmente empleada en los castillos de Francia desde hacía trescientos años. Johnson la probó, la mezcló y envasó la pasta de cera en un tubo que vendió a sus clientes para que la usaran después de la instalación del suelo. La popularidad del nuevo producto –la cera Johnson's Prepared Paste Wax– se extendió rápidamente entre los clientes de la empresa. En 1888 la fama del producto alcanzó todo el territorio de Estados Unidos después de que Johnson publicara su primer anuncio publicitario en el periódico *Saturday Evening Post*. El éxito de ventas de los productos de cera fue desplazando al negocio tradicional de los suelos de parquet, hasta que este se abandonó definitivamente en 1917.

Samuel Curtis Johnson murió en 1919, a la edad de ochenta y seis años. En aquel momento la empresa tenía más de 200 empleados en Estados Unidos. La cera Johnson's Wax se había hecho muy popular dentro y fuera del país, y la compañía contaba ya con filiales en Gran Bretaña y Australia. Herbert Fisk Johnson sénior, hijo del fundador, se había incorporado a la empresa en 1888. Padre e hijo se asociaron oficialmente en 1906

y cambiaron el nombre de la firma a SC Johnson & Son. Durante el tiempo en que fueron socios, la empresa introdujo numerosas políticas a favor de los empleados, incluyendo vacaciones pagadas (1900), seguros de vida colectivos y un porcentaje anual sobre los beneficios antes de impuestos a repartir entre ellos (1917).

Herbert Fisk Johnson asumió la presidencia de la empresa tras la muerte de su padre. Consciente de la importancia de la química y la tecnología para el desarrollo del negocio, el hijo del fundador construyó en 1919 el primer laboratorio organizado de investigación y, paralelamente, mandó a su hijo Herbert Fisk Johnson júnior a la Universidad de Cornell para que se licenciara en química. Bajo su dirección, la empresa extendió su gama de productos –limpieza, restauración, conservación y mantenimiento de parquets– y estableció una filial en Canadá.

En 1929 Herbert Fisk Johnson júnior, perteneciente a la tercera generación de la familia, fue nombrado presidente y director general de SC Johnson & Son, tras la repentina muerte de su padre un año antes. La empresa tenía por entonces 500 empleados y sus ventas alcanzaban 5 millones de dólares. Herbert Fisk Johnson júnior supo conducir el negocio durante la Gran Depresión sin despedir a un solo trabajador, incluso cuando las ventas cayeron un 40% hasta situarse por debajo de los 3 millones de dólares en 1933. Estableció filiales en más de una veintena de países, amplió la gama de productos y cuidó al máximo el capital humano de la empresa, ofreciendo planes de pensiones y hospitalarios a sus empleados. Otro de los pilares de su dirección se plasmó en el impulso de la investigación y el desarrollo. Así, en 1935 el joven Johnson fue de expedición a la jungla brasileña con el objetivo de buscar nuevas plantaciones de la palma carnauba, y estudiar sus propiedades y los gastos que suponían cultivarla. La cera de esta palma era el ingrediente clave con el que la firma fabricaba sus ceras. Tras este viaje, y con una clara visión de negocio, Herbert dio los pasos más decisivos para convertir la empresa en el principal fabricante nacional. Contrató el patrocinio del *show* semanal Fibber McGee and Molly, en el creciente sector del entretenimiento radiofónico, lo que dio a la marca Johnson Wax una visibilidad nacional. También contrató a Frank Lloyd Wright, uno de los mejores arquitectos

contemporáneos, para diseñar la sede de la compañía en Racine, inaugurada en 1939. El diseño de la sede fue revolucionario para la época: una planta abierta que buscaba fomentar la proliferación de ideas y la interacción espontánea entre los empleados de distintos departamentos.

La cuarta generación de la familia se incorporó a la empresa en 1954. Samuel C. Johnson, hijo de Herbert Fisk Johnson júnior, comenzó a trabajar como asistente de su padre y al cabo de un año asumió el puesto de director de Nuevos Productos. En aquel momento, los consultores del negocio llamaban la atención sobre la necesidad de innovar y diversificar productos. Samuel siguió al pie de la letra el consejo y, dos años más tarde, se disponía de cuatro nuevos productos que resultaron ser un éxito: el insecticida Raid, el repelente de insectos Off!, el abrillantador de muebles Pledge y el ambientador Glade. Hacia 1960 estos productos copaban el 35% de las ventas de la empresa en Estados Unidos.

Samuel C. Johnson fue nombrado presidente de la compañía en 1966, después de que su padre sufriera un ictus, del que nunca se recuperó por completo. Durante las décadas de 1970 y 1980 Samuel diversificó más aún las líneas de productos manufacturados, convirtiendo a SC Johnson & Son en uno de los primeros fabricantes de productos de limpieza y cuidado del hogar. Introdujo además a la empresa en nuevos sectores –como los servicios financieros y el ocio– y aumentó la presencia internacional de la firma a 45 países.

Samuel tuvo cuatro hijos, que en 1989 estaban involucrados en el negocio con diferentes responsabilidades: Curt, de treinta y cuatro años de edad, estaba en el departamento de desarrollo de negocio, fusiones y adquisiciones; Helen, de treinta y dos años, estaba en marketing y dirección de producto; Herbert Fisk, de treinta y un años, trabajaba en nuevos productos y tecnologías; y finalmente Winnie, de treinta años, era la directora de relaciones públicas. Tras la muerte de Samuel C. Johnson en 2004, fue Herbert Fisk el que sucedió a su padre en la dirección de la empresa y es el actual presidente y CEO. En esta época la compañía contaba con 3.000 empleados en más de 50 países, había adquirido varias empresas del sector –Drackett, en 1992; Dow Chemical, en 1997; Texize, en 1986– y vendía anualmente casi 1.000 millones de dólares.

En la actualidad, SC Johnson & Son ofrece una amplia gama de productos para el cuidado y la limpieza del hogar. La empresa está presente en más de 70 países, en los que emplea a unas 13.000 personas. En 2012 obtuvo un beneficio de 9.400 millones de dólares.

Bibliografía

- Barboza, David, «At Johnson Wax, A Family Hands Down Its Heirloom», *The New York Times*, 22-08-1999.
- Johnson, Samuel (1988), *The Essence of a Family Enterprise*, Racine: S.C. Johnson & Son, Inc.
- Johnson, S. C., «Why We'll Never Go Public», *Family Business Magazine*, 01-05-1990.
- Lindner, Joe W., «S. C. Johnson & Son, Inc. 1886-1986: One Hundred Years of Leadership». *Johnson Wax Magazine*, 12-1986.
- Página web corporativa: www.scjohnson.com Fecha de la consulta: 21-08-2013.
- «S. C. Johnson Promotes Corporate Family Values», *The New York Times*, 13-11-2001.
- Tannenbaum, Jeffrey A., «S. C. Johnson Patriarch Confronts Demons in Candid Memoir», *The Wall Street Journal*, 07-05-2001.

Bechtel Corporation. 1898

El grupo estadounidense Bechtel tiene sus orígenes en la construcción de la red norteamericana de ferrocarriles. En 1898 Warren A. Bechtel emigró al Oeste junto con su familia para realizar diversos trabajos ferroviarios. Gracias a su tenacidad, iniciativa y buen hacer, fue contratado como superintendente en la construcción de diversos tramos de carretera y ferrocarril. En 1909 compró la primera excavadora con motor de vapor, en la que estampó el nombre de la incipiente empresa: W. A. Bechtel Co. Ese mismo año consiguió su primer contrato por el que obtuvo un pequeño beneficio. Un año después fue subcontratado para construir dos tramos de vía ferroviaria en la línea California-Oregón, logrando ya un beneficio considerable.

La segunda generación de la familia, formada por Warren júnior, Steve y Ken, estuvo ligada a la empresa desde su niñez, y se incorporó a ella tras la Primera Guerra Mundial. En esas fechas, Bechtel firmó su primer contrato para la construcción de carreteras. Esta primera forma de diversificación de la empresa dio lugar, en años sucesivos, a la entrada de la compañía en nuevos sectores, como producción y transporte de petróleo y gas.

En 1925 los tres hijos de Warren A. Bechtel se incorporaron a la empresa junto con Art, hermano menor de W. A. Bechtel. La llegada de la segunda generación permitió al fundador centrarse en la búsqueda de nuevos mercados y oportunidades de negocio. En cada proyecto destacaba la iniciativa y la capacidad de innovación de la familia Bechtel, que implementaba continuamente métodos e ideas para reducir costes y mejorar el aprovechamiento de los recursos. A finales de la década de 1920 la empresa construía ya sus primeros oleoductos y en 1926 construyó su primera

presa. Tras el Crack del 29, W. A. Bechtel colaboró en la formación de un consorcio de empresas (Six Companies, Inc.), junto con varios de sus anteriores socios, para optar a la construcción de la presa Hoover en el río Colorado. Tras ganar el concurso en 1931, se inició la construcción, que terminó en 1936. Tres años antes había fallecido W. A. Bechtel, y su hijo Steve fue elegido para dirigir la empresa familiar.

En la década de 1930 Bechtel Corporation aprovechó con acierto los numerosos proyectos de infraestructuras que se sacaron a concurso para reactivar la economía estadounidense: la compañía construyó, junto a diversos socios, nuevas presas, carreteras y túneles. Durante esta década, los Bechtel construyeron además sus primeros puentes, para lo que formaron Bridge Builders, Inc.: en 1933 se inició el tramo este del puente de la bahía que une Oakland y San Francisco.

En 1936, tras el desarrollo de un nuevo recubrimiento para tuberías que quintuplicaba su vida, evitando la corrosión, se creó una empresa subsidiaria: Industrial Engineering Co. Aquel mismo año se reorganizó la empresa y se dividió en dos: W. A. Bechtel Co., dedicada a la actividad de movimiento de tierras tradicional; y S. D. Bechtel Co., orientada a otras líneas de negocio. Tras detectar la falta de empresas de construcción de refinerías en el oeste de Estados Unidos, S. D. Bechter Co. acogió a nuevos socios, formando Bechtel-McCone-Parsons Corp. (BMP), que construyó su primera refinería en 1937. En apenas cuatro años, BMP había emprendido la edificación de once refinerías.

La década de 1940 marcó la internacionalización de la empresa. En 1940 se construyó el primer oleoducto en Venezuela para la Standard Oil, un proyecto que incluía carreteras, puertos e incluso líneas de teléfono para el gobierno venezolano. Los primeros trabajos en Oriente Medio comenzaron en 1943 y su desarrollo en Arabia Saudí resultó determinante para la compañía. Allí contribuyó en la construcción del oleoducto Tapline, que permitía el transporte de petróleo del golfo Arábigo al mar Mediterráneo.

El despliegue de la industria petrolífera llevó a Steve Bechtel a la creación, junto con varios socios, de una empresa de construcción naval, que experimentó un importante impulso tras el estallido de la Segunda Guerra

Mundial y la creciente demanda de barcos. Gracias a ello, Bechtel inició la fabricación de barcos a gran escala y se convirtió en una de las navieras más destacadas y productivas de Estados Unidos. La empresa también contribuyó al esfuerzo bélico de muchas otras formas: se establecieron plantas en las que se modificaban bombarderos y se restauraban diversos vehículos, y se construyeron bases militares y plantas de fabricación de explosivos, entre otros. La compañía fue también la encargada de ampliar la base militar de Filipinas, que fue destruida antes de su finalización en un bombardeo en el que numerosos trabajadores fallecieron o fueron apresados. Asimismo, Bechtel se encargó, junto con otros socios, de la construcción del oleoducto de Canol, diseñado para asegurar el suministro de petróleo que permitiera la posible defensa de los territorios de Alaska.

Tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial, la empresa se reorganizó y se desprendió de los negocios relacionados con la industria bélica. La firma quedó dividida en W. A. Bechtel Co. y Bechtel-McCone hasta que en 1945 pasó a formar una única empresa: Bechtel Brothers McCone Co. (BBM). Steve Bechtel se retiró temporalmente y, por primera vez, la empresa fue dirigida por una persona ajena a la familia: Bill Waste. Bajo su dirección, la compañía continuó con la construcción y mejora de gaseoductos y se realizaron los primeros trabajos en el sector de la electricidad; también edificó fábricas para empresas como H.J. Heinz y General Mills. Tras el retorno de Steve Bechtel, un año después, la empresa se modernizó y se estructuró en divisiones según las diferentes líneas de negocio. Además, Bechtel se reorientó hacia el sector servicios y se fijó como objetivos la intensificación del proceso de internacionalización y la diversificación de los sectores clave en los que operaba.

La expansión nacional e internacional que tuvo lugar en la década de 1950 dio como resultado la creación de nuevos departamentos: la división internacional, la división de desarrollo científico y nuclear, Arabian Bechtel Corp. y Bechtel Méditerranéenne, entre otras. Además, la empresa entró en nuevos sectores, como el de la construcción de hoteles, sin descuidar aquellos en los que ya operaba. Se potenció especialmente el segmento de la energía nuclear, en el que los Bechtel preveían un importante crecimiento: formaron Nuclear Power Group (NPG), que llevó a cabo su primer

proyecto en 1957. Por otro lado, se procuró la integración vertical de las actividades de la compañía con el fin de controlar todas las fases desde la concepción a la conclusión del proyecto.

En 1960 se retiró Steve Bechtel sénior, que fue relevado por su hijo, Steve júnior, tercera generación de la familia al mando de la empresa. Durante esta década, la compañía emprendió importantes proyectos, como la construcción de varios oleoductos y refinerías en el extranjero; también potenció sus trabajos en el sector minero y metalúrgico. Arriesgados proyectos en el terreno nuclear y una constante preocupación por la investigación, traducida en importantes innovaciones, permitieron a Bechtel continuar siendo una de las principales compañías dedicadas a la industria nuclear, a pesar de la fuerte competencia. La empresa también fue responsable de la construcción de la primera planta de exportación de gas natural licuado de Norteamérica, así como de una importante central hidroeléctrica en las cataratas Churchill.

La década de 1960 se caracterizó por la expansión del negocio internacional y la consecución de grandes proyectos. En esta década se construyeron plataformas de extracción en el Mar del Norte y, pocos años después, en aguas noruegas y canadienses. También se emprendió la construcción de una ciudad industrial en Arabia Saudí, un proyecto en el que la empresa continúa todavía ocupada. La diversificación en estos años se llevó a cabo como complemento al negocio principal de la compañía y mediante la adquisición de participaciones en empresas que permitieron la exploración y el desarrollo de yacimientos de gas y petróleo. A esta estrategia de expansión se sumó la creación de diversas subsidiarias en el seno de la empresa, dedicadas a la energía térmica o a los servicios financieros, entre otros.

En la década de 1980 se fundó la compañía matriz Bechtel Group, Inc. En 1986 se volvió a reestructurar la empresa con la creación de nuevas subsidiarias y divisiones, y se renovó la dirección. Además, como director de la filial londinense se incorporó Riley P. Bechtel, hijo de Steve júnior, que fue nombrado presidente de la Junta y jefe ejecutivo en 1989. La década de 1980 estuvo marcada por la crisis económica mundial y la consiguiente caída del consumo de energía, que ocasionó graves pérdidas a la empresa. A ello se sumó un incremento de la competencia a escala internacional. Sin

embargo, los progresos tecnológicos de la compañía lograron nuevos contratos y evitaron mayores pérdidas. Entre los nuevos proyectos, destacó la construcción de plantas de procesamiento de oro y cobre en Papúa Nueva Guinea, y plantas de tratamiento de agua marina en Alaska. La entrada en nuevos mercados y segmentos se convirtió en crucial, y para ello se implementaron métodos de formación, se ajustaron los precios y se adoptaron estrategias de marketing más agresivas.

En respuesta a los rápidos cambios de la demanda y la creciente competencia de la década de 1990, la empresa puso en marcha diversas iniciativas para incrementar su valor añadido. Destacó, por ejemplo, el rediseño de su estructura, la redefinición de su propósito y misión, y el perfeccionamiento de su capacidad de liderazgo y análisis de mercado con el fin de mejorar su eficiencia. Tras la Guerra del Golfo, en la que un gran número de empleados fueron tomados como rehenes, Bechtel colaboró en la reconstrucción de las instalaciones destruidas por las tropas iraquíes en Kuwait. Asimismo, la empresa colaboró en la construcción de la plataforma de lanzamiento de la sonda *Mars Observer* en Cabo Cañaveral y emprendió la construcción de aeropuertos e importantes infraestructuras. El creciente interés por el cuidado del medio ambiente se tradujo en más proyectos para la empresa, como la construcción de plantas de residuos para la Marina estadounidense o la construcción de plantas de energía solar.

La creciente globalización provocó una nueva reestructuración de la compañía en los primeros años del nuevo siglo, esta vez para organizarse por ramas de negocio de forma global. En estos años la empresa se centró en los sectores con mayor potencial de crecimiento, como la ingeniería civil, el gas natural, la petroquímica y los derivados del petróleo, la minería y los metales. También entró en nuevos sectores, como el de las telecomunicaciones, y consolidó su posición como colaboradora del gobierno estadounidense, mediante la construcción de diversas infraestructuras. Asimismo, recibió el encargo del gobierno de construir residencias temporales para los afectados por el huracán *Katrina* en 2005. La empresa continuó adoptando nuevos sistemas para mejorar la calidad y la eficiencia, como el Six Sigma en el año 2000. En 2012 Bechtel empleó a 53.000 personas y su volumen de negocio alcanzó los 37.900 millones de dólares.

Bibliografía

- Finnie, Richard (2012), *Bechtel in Arab Lands: A Fifteenth Year Review of Engineering and Construction Projects*, Whitefish: Literary Licensing, LLC.
- McCartney, Laton (1988), *Friends in high places: the Bechtel story: the most secret corporation and how it engineered the world*, Nueva York: Simon & Schuster.
- Página web corporativa: www.bechtel.com Fecha de la consulta: 23-08-2012.
- Wolf, Donald E. (1996), *Big Dams and Other Dreams. The Six Companies Story*, Norman: University of Oklahoma Press.

Cox Enterprises. 1898

El conglomerado de comunicación Cox Enterprises tiene su origen en 1898, año en que James M. Cox adquirió el diario *Dayton Evening News*, de Ohio. Cox, que había trabajado como maestro de escuela y como periodista para varios periódicos de Ohio, comenzó a convertirse en un influyente editor: en 1905 adquirió el *Springfield Press-Republic*, al que renombró como *Springfield Daily News*, y estableció la cadena editorial News League of Ohio.

Tras el éxito obtenido con el periódico, que sigue publicándose en la actualidad con el nombre de *Dayton Daily News*, James M. Cox entró en la política. Llegó a ser gobernador de Ohio en 1913, y a postularse en 1915 como candidato a la presidencia de Estados Unidos por el partido demócrata. Tras la derrota frente a Warren G. Harding, James M. Cox solo volvería a la política en 1933, cuando el presidente Roosevelt le nombró delegado de la Conferencia Monetaria y Económica Mundial celebrada en Londres.

En 1923, y ya totalmente centrado en su actividad empresarial, James M. Cox adquirió el *Metropolis Miami*, de Florida, que pasó a denominarse *Miami Daily News*, así como el *Canton News*, de Ohio. Siete años más tarde sumó a su patrimonio otro periódico más: el *Springfield Sun*, también de Ohio. En 1935 la empresa comenzó a diversificar su cartera y, bajo la iniciativa de James Cox júnior, el hijo del fundador, Cox Enterprises creó la primera estación de radio del estado de Ohio: WHIO-AM. En 1939 la compañía adquirió otra estación de radio (WSB), la más antigua de los estados del sur. Si bien la radiodifusión dio gran popularidad a la corporación, tampoco desatendió el que era su negocio principal, la prensa escrita, y en 1939 compró

The Atlanta Journal, un periódico fundado en 1883. A esta adquisición se sumó, dos años después, la compra del *Constitution*, otro diario de Atlanta, haciendo de esta ciudad el centro de sus negocios de prensa y comunicación.

A finales de la década de 1940 la empresa dio otro paso para la diversificación e integración horizontal del negocio con la inauguración, en 1948, de sus primeros canales de televisión. Desde Atlanta emitía el canal WSB-TV, que además fue la primera cadena de televisión del sur de Estados Unidos; y desde Dayton, WHIO-TV inició su actividad un año después.

Tras la muerte de James M. Cox en 1957, su hijo, James Cox júnior, le sucedió al frente del negocio familiar y continuó con su expansión hasta su muerte en 1974. Durante su mandato, la empresa llegó a alcanzar los primeros puestos en la industria de la televisión por cable. Los crecientes intereses en este sector llevaron finalmente a la constitución en 1964 de la sociedad Cox Broadcasting Corporation –posteriormente denominada Cox Communications–, destinada a dirigir todas las operaciones en el segmento de la radio y la televisión. Una parte de su capital empezó a cotizar en la bolsa de Nueva York. Dos años después de su creación, Cox Broadcasting añadió una división de publicaciones y en 1967 entró en el sector de la producción cinematográfica con los estudios Bing Crosby Productions. Algunas de las películas producidas fueron *Ben* (1972), *Walking Tall* (1973) y *The Reincarnation of Peter Proud* (1975).

En 1968 el grupo dio un paso más en la diversificación de su actividad. Cox entró en el negocio de las subastas de automóviles mediante la compra de Manheim Auto Auction, una compañía dedicada a la compraventa de coches usados. La empresa, que había sido creada en 1945, se dedicaba a las subastas de vehículos al por mayor. Durante la década de 1980 buena parte de las agencias de alquiler de vehículos y, en general, los operadores de flotas de vehículos comenzaron a utilizar en masa las instalaciones de Manheim para realizar las subastas. Esta división del negocio se amplió en 1997 con el lanzamiento de AutoTrader.com, una plataforma *online* dedicada a la compraventa de coches usados.

Paralelamente, la división de medios de comunicación –prensa, radio y televisión– continuó con su estela de crecimiento. En 1968 todos los

periódicos controlados por la familia Cox se organizaron bajo una misma compañía: Cox Enterprises, Inc., con sede en Atlanta, que protagonizó durante las décadas de 1970 y 1980 innumerables adquisiciones de periódicos repartidos por todo el país. Cox Broadcasting tampoco se quedó atrás: en 1982 pasó a denominarse Cox Communications para reflejar de una forma más clara su compromiso con el segmento de la radiodifusión y la televisión por cable. En los primeros años de la década de 1980 la compañía se hizo con el control de más de veinte empresas de televisión por cable.

Desde 1988 James C. Kennedy, nieto del fundador, dirige Cox Enterprises, una compañía que ocupa, en la actualidad, un puesto de liderazgo en el sector de los medios de comunicación y los servicios para la automoción. El grupo se organiza en torno a cuatro principales filiales: Cox Communications, Inc. –televisión por cable, Internet, teléfono, telecomunicaciones y publicidad–; Manheim, Inc. –subastas de vehículos y servicios de reparación y certificación–; AutoTrader.com –plataforma *online* para la compraventa de vehículos y publicidad–; y Cox Media Group, Inc. –radio, televisión, medios digitales, periódicos y espacios publicitarios.

En conjunto, el grupo opera en un total de 22 periódicos, 19 canales de televisión y 87 emisoras de radio. En 2012 Cox Enterprises dio empleo a 50.000 personas y obtuvo unos ingresos de 15.000 millones de dólares.

Bibliografía

- Brewer, Chris (2001), *Historic Kern County: An Illustrated History of Bakersfield and Kern County*, San Antonio: Historical Publishing Network.
- Cebula, James E. (1985), *James M. Cox: Journalist and Politician*, Nueva York: Garland Publishing.
- Cook, Lynn J., «Survival Instincts», *Forbes,* 25-11-2002, p. 182.
- Glober, Charles E. (1999), *Journey Through Our Years: the Story of Cox Enterprises, Inc.*, Atlanta: Longstreet Press, Incorporated.
- Lisby, Gregory C., «Cox Enterprises», *New Georgia Encyclopedia*, 09-08-2013.
- Página web corporativa: www.coxenterprises.com Fecha de la consulta: 12-11-2013.
- Pederson, Jay P. (2005), *International Directory of Company Histories*, vol. 67, Detroit: St. James Press.

Day & Zimmermann. 1901

La empresa de ingeniería y armamento Day & Zimmermann comenzó su andadura a principios del siglo XX. En 1901 el joven ingeniero Charles Day se asoció con Kern Dodge para constituir en Filadelfia (Pensilvania) una empresa de consultoría. La nueva sociedad, denominada Dodge & Day, pronto comenzó a diversificar sus actividades y, con apenas cuatro años de historia, creó un departamento dedicado a la arquitectura y la construcción.

En 1907 John Zimmermann, un antiguo compañero de clase de Charles Day, se incorporó a la empresa. Su gran valía para el mundo de los negocios le llevó a ocupar el puesto de responsable de las relaciones públicas e institucionales de Dodge & Day. Dos años después de su incorporación, la empresa pasó a denominarse Dodge, Day & Zimmermann, un nombre que mantuvo apenas dos años: en 1911 Kern Dodge salió del negocio y la empresa adoptó su nombre actual, Day & Zimmermann. La habilidad para los negocios del recién llegado John pronto tuvo sus frutos. Durante la década de 1910 la sociedad consiguió aumentar el número e importancia de sus clientes, que llegaban de muy diversos sectores. Day & Zimmermann continuó compaginando las actividades de consultoría con la construcción de plantas de producción y el desarrollo de obras públicas.

Durante la Primera Guerra Mundial la compañía aumentó considerablemente su cifra de negocio. Entre las numerosas obras que realizó en aquellos años destaca la construcción de un enorme cuartel de intendencia en Filadelfia en 1918. Tras la finalización del conflicto bélico, la gestión de servicios públicos, sobre todo energía y transporte, se convirtió en la principal fuente de ingresos para Day & Zimmermann. En 1927 la empresa se asoció con el principal proveedor de servicios públicos de Filadelfia:

United Gas Improvement Company of Philadelphia. A raíz del acuerdo, que duró solo un año, las divisiones de construcción y servicios públicos de Day & Zimmermann comenzaron a operar bajo el paraguas de United Gas Improvement Co. Esta asociación supuso además el fin de la carrera de John Zimmermann al frente de la compañía, ya que fue nombrado director de United Gas Improvement Co. Un año después, Charles Day abandonó la dirección de la empresa por problemas de salud, y fue sustituido por W. Finlay Downs. Este último dirigió la sociedad hasta 1955.

Con la década de 1930, y mientras el negocio de la construcción estaba en crisis, Day & Zimmermann centró sus esfuerzos en la división de consultoría. A partir de 1935 la empresa volvió a embarcarse en nuevos proyectos. Destaca de esta etapa la instalación de una red eléctrica en zonas rurales de Estados Unidos y el diseño moderno de los primeros supermercados SafeWay. La Segunda Guerra Mundial trajo consigo una nueva oleada de proyectos para Day & Zimmermann. La empresa participó en la construcción y la gestión de varias plantas de producción de armamento. De entre todos los proyectos, la Iowa Army Ammunition Plant fue uno de los más ambiciosos: un complejo de 645 edificios levantados en apenas un año.

La expansión internacional de Day & Zimmermann comenzó en la década de 1950. En poco tiempo, la compañía extendió sus operaciones a Europa, Asia y América Latina. El rápido despegue internacional vino de la mano de nuevos proyectos en su mercado de origen: en 1951 se alzó con la gestión y el suministro de la Lone Star Army Ammunition Plant, un extenso complejo de más 900 edificios. En aquellos años, la empresa de fabricación de cristales Corning Glass fue otro de sus clientes estrella: Day & Zimmermann fue la encargada de diseñar algunas de sus plantas productoras.

En 1961 la empresa fue adquirida por H. L. Yoh Company. Esta sociedad, dedicada a la consultoría técnica y propiedad de Harold Yoh, había sido constituida en 1940 con el nombre de Duncan Tool Design. Tras el cambio de propiedad, Harold Yoh decidió mantener el nombre de Day & Zimmermann como la cabecera de la nueva sociedad. En apenas cuatro años, la empresa extendió notablemente su presencia internacional y llegó

a doblar su tamaño, con una cifra de 8.000 empleados repartidos en tres principales divisiones de negocio: ingeniería, consultoría y defensa. Durante la década de 1960 surgieron también nuevos proyectos en Estados Unidos: Day & Zimmermann colaboró en el diseño de las cápsulas de los programas espaciales Mercury y Gemini, construyó una planta de producción para la empresa de alimentación Hershey, y edificó una base aérea en Tailandia.

En 1976 Spike Yoh tomó el relevo de su padre al frente del negocio. Bajo su dirección, Day & Zimmermann experimentó un extraordinario crecimiento. La empresa asumió nuevos proyectos, como la ampliación del aeropuerto internacional de San Antonio (Texas) o la gestión del depósito militar de Hawthorne (Nevada); creó filiales especializadas, como Life Science Internacional (orientada a las industrias farmacéutica y biotecnológica); y adquirió empresas dedicadas a la ingeniería marítima (Seacor, 1982) y al mantenimiento y gestión de plantas nucleares (NPS Energy Services, 1989). Como resultado, Day & Zimmermann se había convertido, a mediados de la década de 1990, en una empresa multinacional proveedora de una gran variedad de servicios técnicos muy especializados.

En 1998 Harold L. Yoh III sucedió a Spike Yoh como presidente y CEO de la compañía. Durante los últimos años del siglo XX, la empresa continuó potenciando nuevas líneas de negocio y fortaleciendo las actividades tradicionales de mantenimiento de instalaciones, servicios de seguridad y asesoría técnica. Además, las operaciones de adquisición de empresas y el establecimiento de alianzas estratégicas permitieron, en los primeros albores del siglo XXI, aumentar el grado de especialización de Day & Zimmermann en todas y cada una de sus ramas de negocio.

En la actualidad Day & Zimmermann ofrece servicios de ingeniería, construcción, mantenimiento, defensa y asesoría técnica a empresas privadas y agencias gubernamentales. Tiene cuatro divisiones principales: ingeniería, construcción y mantenimiento industrial, servicios gubernamentales, municiones y Yoh (servicios de asesoría técnica y de contratación de personal). La empresa cuenta además con una gran variedad de clientes procedentes de muy distintos sectores, que van desde la industria y las finanzas hasta la salud, la farmacia o la energía. Harold L. Yoh III conti-

núa dirigiendo el negocio. Michael y William Yoh, hermanos del anterior, ocupan otros puestos de responsabilidad en la compañía. En 2012 Day & Zimmermann obtuvo unos ingresos de 2.400 millones de dólares y empleó en torno a 23.000 personas, alcanzando el puesto 166 de la lista Forbes de empresas privadas.

Bibliografía

- *A History of Quality and Excellence* (1993), Philadelphia: Day & Zimmermann, Inc.
- Brooke, Bob, «Day & Zimmermann's Enduring Dynasty», *Philadelphia Business Journal*, 01-06-1998.
- Donelson, Dave, «Day & Zimmermann prepares for the next 100 years», *Family Business Magazine*, mayo-junio de 2013.
- Grant, Tina (2000), *International Directory of Company Histories*, vol. 31, Detroit: St. James Press.
- Página web corporativa: www.dayzim.com Fecha de la consulta: 17-10-2013.
- Rodengen, Jeffrey L. (2001), *The Legend of Day and Zimmermann*, Fort Lauderdale: Write Stuff Enterprises Inc.

Ford Motor. 1903

Ford Motor Company fue fundada en 1903 en Detroit (Michigan) por Henry Ford, hijo de un granjero, que desde joven había demostrado una especial capacidad para desarrollar ingenios mecánicos. Después de trabajar en la compañía eléctrica Edison, en 1899 se incorporó a la Detroit Automobile Company donde permaneció pocos meses. Decepcionado por el poco interés de los dueños hacia la calidad y el diseño, Henry Ford decidió establecerse por su cuenta. Contó inicialmente con la colaboración de otro socio. Sin embargo, una serie de desacuerdos entre ambos hizo que pronto se separaran y que Henry Ford continuara de manera independiente.

Frente a la corriente mayoritaria en el sector, que apostaba por vehículos entendidos como símbolo de estatus y objetos lúdicos, Henry Ford se propuso vender coches que realmente fueran útiles para la mayoría de sus clientes potenciales, es decir, agricultores, ganaderos y comerciantes que debían desplazarse por carreteras en muy mal estado. Además, Ford fue el primer fabricante estadounidense de coches que utilizó el acero de vanadio, un material más resistente que el empleado hasta entonces.

Tras construir diversos modelos, en 1908 lanzó al mercado el icónico Ford T. Su bajo precio (825 dólares) parecía imposible, pues el vehículo incluía prestaciones que no ofrecían sus competidores. Este precio se había conseguido gracias al empleo de un sistema de producción que, aunque con menos fortuna, ya había incorporado otro competidor: la cadena de montaje. Así, el operario permanecía fijo en un determinado puesto, al que iban llegando, en cintas transportadoras, las piezas del coche en las que debía intervenir. El aumento de productividad fue espectacular: en 1920 se fabricaba un coche por minuto y el precio del modelo T bajó hasta 250 dólares.

Este sistema de producción se completó con la rígida disciplina de trabajo característica del taylorismo, orientada a sistematizar las tareas de producción y reducir considerablemente los tiempos en el proceso de fabricación. La producción en cadena y la organización científica del trabajo desembocaron en una notable disminución de los costes de producción. No obstante, este sistema convertía el trabajo de los obreros en un proceso monótono y estresante, pues se hallaban continuamente bajo la presión por aumentar el ritmo de trabajo. Henry Ford decidió corregir este sobreesfuerzo con compensaciones económicas. Así, sus empleados recibían un sueldo de cinco dólares diarios, más del doble que en otras fábricas de coches. Con esta retribución podían incluso acceder a la compra de uno de los coches Ford. La premisa de Ford a este respecto era que todos los trabajadores que intervenían en la fabricación del modelo pudieran también adquirirlo.

El Ford T fue un éxito inmediato y revolucionó la industria automovilística estadounidense. En los veinte años que se fabricó, se vendieron 15 millones de unidades. Ford no solo constató las ventajas de la producción en serie, sino que consideró siempre prioritaria la expansión internacional de la marca. Por ello, abrió nuevas plantas en varios países de Europa e incluso en Japón, dedicadas a la fabricación de su único modelo. Sin embargo, Henry Ford hizo caso omiso de los consejos de su hijo Edsel, llamado a sucederle al frente de la empresa, así como de los altos directivos, que insistían en la necesidad de diversificar la producción, ofreciendo modelos más atractivos y dinámicos como hacía General Motors con Cadillac y Chevrolet. Además, General Motors sacaba al mercado un modelo nuevo cada año. Entretanto, Ford Motor fue perdiendo cuota de mercado: si al comenzar la década de 1920 era del 57%, en 1925 había disminuido al 45, y al año siguiente al 34%.

En 1927 Ford tuvo finalmente que rendirse a la evidencia: cerró todas las plantas durante dieciocho meses hasta conseguir poner en el mercado el modelo A, que cosechó casi tanto éxito como su predecesor y del que se fabricaron más de cuatro millones de unidades en plantas de montaje repartidas por todo el mundo. A estas alturas, Ford Motor había logrado internacionalizar su producción, así como también diversificarla.

El gigantesco complejo Rouge en Dearborn (Michigan) había iniciado la fabricación de camiones, tractores e incluso barcos. En la década de 1920, la adquisición de la empresa automovilística Lincoln Motor Company representó la entrada de Ford en el sector de los coches de lujo, situándose en competencia directa con Cadillac. Tres años después, Ford dio sus primeros pasos en la fabricación de aeronaves con la creación del primer Ford-Trimotor, modelo utilizado por las aerolíneas estadounidenses, cuya producción se abandonó en 1933.

Henry Ford había cedido la presidencia en 1919 a su hijo Edsel, que tenía veinticinco años de edad. Aunque el poder real siguió en manos de su padre, que interfería continuamente y le desautorizaba, fue Edsel quien finalmente le convenció para abandonar el modelo T, ampliar la gama y mejorar el diseño y el aspecto externo de los vehículos. Cuando Edsel falleció de cáncer en 1943, con cuarenta y nueve años, el patriarca retomó el mando hasta entregarlo dos años después a su nieto Henry II, hijo de Edsel.

Henry II, consciente de la limitación de sus conocimientos en materia automovilística, optó por tomar las decisiones teniendo muy en cuenta lo que le sugerían sus más inmediatos colaboradores, e intentó encontrar los mejores para los puestos clave. Henry II consideró prioritario dar un impuso a la expansión internacional del grupo. En 1967 se abrió la sede europea de Ford y se crearon 44 nuevas plantas de producción, 18 plantas de montaje y más de 30 almacenes.

Hacia 1930 el fundador y su hijo habían creado una estructura accionarial que, con algunas modificaciones, sigue en vigor. La familia se reservó las acciones preferentes (clase B), que llevaban asociado el derecho de voto en la junta general de accionistas. El resto, que entonces suponía el 93% del capital de la empresa, estaba constituido por acciones sin derecho a voto que se transfirieron a la Fundación Ford, lo que supuso un importante ahorro de impuestos para los donantes y sus herederos.

La Fundación se nutría sobre todo de los dividendos que percibía como titular de las acciones de la empresa automovilística. En 1956, de acuerdo con los dictámenes de la familia Ford, decidió vender escalonadamente esos títulos en la bolsa. Como paso previo, los dotó de derechos de voto,

otorgándoles un voto por acción, mientras que cada una de las acciones que estaban en manos de los descendientes del fundador tenían 16 votos. De este modo los Ford se aseguraban el control de la empresa.

Henry II se retiró de sus cargos ejecutivos en 1979, sucediéndole Jaques Nasser. Por primera vez en la historia de Ford Motor, un ejecutivo externo a la familia ocupaba el puesto de CEO. En 2001 Jaques Nasser dejó la compañía y le sustituyó Bill Ford júnior, bisnieto del fundador, quien en 2006 cedió el puesto a Alan Mulally.

Con el paso del tiempo, la participación accionarial de la familia en la empresa fue diluyéndose al mismo ritmo en que se efectuaban ampliaciones de capital para financiar el desarrollo de Ford Motor. Así, mientras que en 1939 los Ford controlaban cerca del 7% del capital, en el año 2000 este porcentaje se había reducido al 5,9%. Ese mismo año se efectuó una operación que, entre otras cosas, supuso el reparto de 10 millones de dólares de dividendo especial y la emisión de 600 nuevas acciones ordinarias. Como consecuencia, los Ford pasaron a tener el 3,9% de los títulos. En 2013, esta participación se situó en torno al 2% del capital.

En la actualidad, son titulares de acciones preferentes cerca de noventa miembros de la familia. Bill Ford júnior, bisnieto del fundador y presidente del consejo de administración, aumentó su participación al 11,5% de los títulos preferentes. En la junta general de accionistas celebrada en mayo de 2013, el 66,6% de los votos fue contrario a la propuesta –que se había presentado en los años anteriores– de que todas las acciones tuvieran asociado un único voto. En 2012 Ford Motor obtuvo unos ingresos de 134.300 millones de dólares y a empleó 171.000 personas.

Bibliografía

- Clutterbuck, David y Crainer, Stuart (1991), *Los maestros del management*. Barcelona: Grijalbo, pp. 49-54 y 95-99.
- «Corporations: Death & Taxes», *Time*, 07-07-1943.
- Gordon, John Steele (2004), *An Empire of Wealth*, Nueva York: HarperCollins, pp. 297-299 y 309-310.
- Heller, Robert (1990), *Las grandes decisiones de los grandes empresarios*, Barcelona: Grijalbo, pp. 151-155.
- Iacocca, Lee y Novak, William (1987), *Lee Iacocca. Retrato de un triunfador*, Caracas: Grijalbo.
- Landes, David S. (2006), *Dinastías*, Barcelona: Crítica, pp. 129-166.
- Muller, Joann, «Henry Ford's Will. Why Bill Ford is worried about a lot of things–but not a proxy battle», *Forbes*, 27-02-2006.
- Muller, Joann, «Ford Family's Stake is Smaller, but They're Richer and Still Firmly in Control», *Forbes*, 12-02-2010.
- Página web corporativa: www.at.ford.com Fecha de la consulta: 02-10-2013.
- Ramsey, Mike, «Henry Ford's Great-Great Grandchildren Join the Family Business», *The Wall Street Journal*, 26-06-2013.
- Seetharaman, Deepa, «Ford chairman nearly doubles stake in supervoting shares: filing», *Reuters,* 26-06-2013.
- Shepardson, David, «Ford family voting rights upheld», *Denver Post*, 10-05-2013.
- Sutton, Francis X. (1987), «The Ford Foundation: The Early Years», *Daedalus 116,* pp. 41-91.

Paccar. 1905

La historia de lo que hoy es un destacado grupo tecnológico, dedicado al diseño y la producción de camiones y otros tipos de vehículos de carga mundialmente reconocidos, se inició a principios del siglo XX en Seattle (Washington). Fue entonces cuando el proyecto Great Northern Railway, que conectaba Seattle y la costa Este, y el auge de la industria ferroviaria impulsaron a William Pigott a aprovechar el entorno favorable y fundar Seattle Car Mfg. Co.

Corría el año 1905 y en sus inicios la compañía se centró en la producción de equipos y materiales para la industria ferroviaria. Pocos años después, con la incorporación de North Coast Dry Kiln & Truck Company, la actividad se expandió hacia la fabricación de componentes y vehículos para la industria maderera, que era otro de los motores de la economía local. El negocio principal de la empresa se orientó entonces hacia la fundición de componentes para los vagones de carga que se empleaban en el transporte de troncos de madera. En 1910 se registró la primera exportación fuera de Estados Unidos, concretamente a China, donde William Pigott vendió vagones a la Nanjing Railway. Las necesidades de capital que precisaba la creciente demanda y las oportunidades que brindaba el empuje de la industria llevaron a la compañía a la fusión con Twohy Brothers (Portland), el principal competidor de Seattle Car Mfg. Co. Mediante la fusión la nueva empresa se dotó de una importante inyección financiera y adoptó el nombre de Pacific Car and Fondry Company. Eran los cimientos del conglomerado empresarial que en 1972 se transformó en Paccar, Inc.

William Pigott fue un empresario de gran prestigio social debido a su actividad benéfica y a una serie de prácticas que hoy se engloban en la

responsabilidad social corporativa. En 1924 la crisis ferroviaria motivada por la fuerte competencia del automóvil llevó a Pigott a la venta de su compañía, que fue adquirida por American Car & Foundry. William Pigott murió en 1929 y, cinco años después, la familia recuperó el control de la empresa, aprovechando las oportunidades de adquisición de negocios a bajo precio que permitió la crisis económica de la década de 1930. Paul Pigott, el hijo de William, recompró las acciones y capitaneó la compañía hasta 1961. Bajo su liderazgo, la empresa extendió su línea de productos y empezó un proceso de deslocalización que le permitió aumentar su oferta y su capacidad productiva. Durante los primeros pasos de este proceso se creó Paccar's Winch Division, en Oklahoma. Allí se estableció la producción de la línea Carco, que introdujo nuevos componentes, como los cabrestantes para el uso en los tractores y otros vehículos de carga de la industria maderera. Este producto pronto se convirtió en la base de producción de la división Paccar's Winch, que hoy en día incluye marcas como Braden, Carco y Gearmatic.

Bajo la dirección de Paul Pigott, la compañía vivió otro importante momento de su historia: fue durante la Segunda Guerra Mundial, cuando la demanda que generaba la industria armamentística facilitó la firma de un contrato con el ejército de Estados Unidos y la compañía empezó a fabricar los carros de combate Sherman y otros vehículos blindados.

Al terminar la guerra, aprovechando la experiencia y los conocimientos adquiridos en la producción de vehículos de gran tonelaje, la compañía entró en un nuevo mercado: el de los camiones. Con la adquisición de Kenworth Motor Truck Company of Seattle, la familia propietaria puso las bases de lo que hoy representa el núcleo esencial del negocio. En 1958 la compañía se unió al grupo Dart Truck Company, lo que le permitió entrar en el mercado de vehículos de minería y aumentar su capacidad productiva.

Paul Pigott marcó la etapa de mayor expansión de la empresa y fue su presidente y director general durante más de treinta y cinco años. Tras su fallecimiento, en 1961, le sucedió en el cargo su hijo, Charles Pigott.

La tercera generación de la familia asumió la dirección de la compañía e inició el proceso de internacionalización. Entre los primeros mercados se

abrieron los de Australia y Nueva Zelanda. En las 28 hectáreas de suelo adquiridas en los alrededores de la localidad de Melbourne nació Kenworth Australia. La empresa advirtió el potencial que ofrecía el crecimiento de la industria camionera en Oceanía y en la actualidad es líder no solo en el mercado australiano, sino también en el resto del continente.

Paccar Inc. no se detuvo en un único sector. En su afán diversificador destaca como ejemplo la división Structural Steel Division que participó en la construcción de algunos de los edificios señeros de Estados Unidos, entre los que se encuentra la central eléctrica Grand Coulee's sobre el río Columbia o el World Trade Center de Nueva York.

El proceso de expansión, internacionalización y diversificación llevó a la familia propietaria y al consejo de administración de la empresa a plantearse si el nombre de Pacific Car and Foundry Company seguía definiendo adecuadamente la actividad de la compañía. El debate terminó en un cambio de denominación: en 1972 nació Paccar, Inc., y su antecesora, Pacific Car and Foundry Company, se convirtió en una de las divisiones de la nueva sociedad. El cambio de nombre vino acompañado de un proceso de reestructuración y creación de nuevas divisiones y unidades, como Paccar International, Inc., y Paccar Parts Division, así como de fusiones y adquisiciones de nuevas fábricas en todo el mundo. Entre las operaciones más destacadas cabe citar la fusión con Trico Industries, Inc., que convirtió a la empresa en líder mundial de máquinas y bombas de riego; la adquisición de Al's Auto Supply, distribuidor de autopartes y accesorios; y finalmente la compra de DAF Trucks N.V. en 1996 y de Leyland Trucks en 1998, dos incorporaciones que fortalecieron la posición de Paccar, Inc. como una de las grandes corporaciones empresariales del mundo.

Durante los últimos ocho decenios, la compañía ha registrado beneficios constantes. Con una cartera de marcas de gran prestigio internacional, como Kenworth, Peterbilt o DAF, la empresa fundada por William Pigott es uno de los referentes principales de la industria automovilística, así como un competidor muy destacado en servicios financieros, información tecnológica y distribución de accesorios para camiones. En el año 2012 Paccar obtuvo unos beneficios de 17.000 millones de dólares y empleó a 21.800 trabajadores.

Bibliografía

- Groner, Alex (1981), *Paccar: The pursuit of quality*, Seattle: Documentary Book Publishers Co.
- *Paccar: Daf Trucks, Kenworth, Peterbilt, Edwin Foden, Sons* (2010), Memphis: General Books LLC.
- Página web corporativa: www.paccar.com Fecha de la consulta: 13-09-2013.
- Salter, Andy, «Focusing on the future», *Comercial Motor*, 14-10-2010. p. 16.
- www.gnrhs.org Fecha de la consulta: 13-09-2013.
- www.midcontinent.org Fecha de la consulta: 13-09-2013.

Mars. 1911

Frank C. Mars (1882-1934) nació en Hancock (Minnesota). La polio, una enfermedad que padeció en la infancia, le impidió caminar o correr como los demás niños. Por este motivo, pasó una buena parte de ese período junto a su madre Alva, una excelente cocinera que le introdujo en el gusto por las recetas y el chocolate. Ya desde su juventud Frank inventaba recetas de caramelos y dulces y, muy pronto, se adentró en el mundo de los negocios como vendedor de sus propios productos. Sin embargo, sus inicios empresariales no resultaron sencillos. En 1911 Frank C. Mars comenzó a producir y vender dulces en su casa de Tacoma (Washington). En 1920, y tras varios intentos fallidos de prosperar en el sector, regresó a su Minnesota natal para establecer la sede de su nueva empresa (Nougat Huse) en Minneapolis. Dos años después creó una nueva empresa, MAR-O-MAR Company, para comercializar su nuevo producto –del mismo nombre– que tampoco triunfó debido a las dificultades que generaba el transporte y la conservación de la chocolatina. El despegue del negocio no llegó hasta 1923 con la exitosa Milky Way, la primera barrita de chocolate rellena. Las ventas del nuevo producto se dispararon y el crecimiento forzó el traslado de la compañía: en 1929, y ya con 200 empleados, la empresa se instaló en Chicago (Illinois) para beneficiarse de una mejor localización y de conexión ferroviaria.

El único hijo varón de Frank, Forrest E. Mars (1904-1999), comenzó su carrera empresarial a finales de la década de 1920. Había crecido lejos de su padre bajo la custodia de sus abuelos paternos, que lo acogieron tras el divorcio de Frank y su primera esposa. Poseía educación superior, había estudiado en Berkeley y estaba dotado de un notable espíritu emprendedor.

Tras un contacto inicial con los negocios de su padre y ciertas diferencias en la visión de la empresa entre ambos, en 1932 Forrest se trasladó a Reino Unido, donde inició su andadura profesional. Dos años después fallecía Frank C. Mars. Los negocios de padre e hijo permanecieron separados legalmente hasta que en 1964 Forrest compró todas las empresas paternas y creó Mars, Incorporated.

Si Frank C. Mars había consolidado su empresa mediante la diversificación de los productos, siempre dentro de la gama de dulces y la fuerte implantación en el mercado estadounidense, Forrest ahondó estas vías de crecimiento en sus negocios, pero inició nuevas estrategias. Básicamente, optó por la entrada en otros sectores alimentarios: en 1935 se introdujo en el mercado de la alimentación animal mediante la adquisición de la británica Chappel Brothers, Ltd., productores de comida envasada para perros. Años después se introducía también en la venta de comida para gatos, con marcas tan conocidas como Whiskas. La diversificación fue acompañada por la consolidación del *core business* familiar, la producción de dulces, mediante la creación de nuevas marcas y productos de rápido éxito internacional. Entre ellos destacan los famosos M&M's, que fueron elaborados inicialmente para las tropas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial. No fue este el único negocio que surgió en tiempos de guerra.

La entrada de Forrest E. Mars en la venta de alimentos, más allá de sus dulces, se produjo con la creación de Uncle Ben's, una empresa que comercializó el arroz del mismo nombre, preparado para hacer frente a las duras condiciones tropicales de las tropas destacadas en el Pacífico. Tras la finalización de Segunda Guerra Mundial, la empresa comenzó la expansión de los productos Mars hacia mercados nuevos, como el australiano, en el que la barrita Mars comenzó a fabricarse bajo licencia en 1954. La diversificación continuó además hacia la distribución de bebidas para oficinas desde 1955 y con la creación de nuevas marcas de alimentos para mascotas. En 1959 las oficinas centrales del grupo se trasladaron a Washington D.C., donde se mantuvieron hasta su instalación definitiva en Malean (Virginia) en 1984.

Forrest E. Mars se retiró en 1969, siendo sucedido al frente de la compañía por sus hijos: Forrest Edward Mars, júnior, John F. Mars y Jacqueline

Mars. La tercera generación continuó con el crecimiento y la diversificación de la empresa: en 1965 se estableció el Waltham Centre for Pet Nutrition en Reino Unido, con el fin de mejorar la nutrición y la salud canina, y en 1973 se creó la primera máquina de *vending* de bebidas. El segmento de bebidas se expandió en 1981 con la fabricación de Flavia, una máquina para preparar café y té.

En la década de 80 la empresa procuró reforzar su estructura y aumentar los proyectos de desarrollo corporativo para afianzar su posición en el mercado y mejorar sus posibilidades de crecimiento. Para ello, enunció en el año 1982 los Cinco Principios de Mars: máxima calidad como estándar de producción, responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, reciprocidad en el reparto de beneficios, eficiencia en el uso de recursos y reaprovechamiento de residuos, e independencia, entendiendo que la concentración de capital en manos de una única familia y unas cuentas saneadas otorgan libertad a la hora de investigar e innovar. La reciprocidad en el reparto de beneficios entre consumidores, distribuidores, proveedores directos, organismos gubernamentales y propietarios se encuentra registrada como principio en los anales de la compañía desde 1947.

Además de afianzar su posición, Mars continuó diversificando la gama de productos. En 1986 adquirió Dove Chocolate, que marcó la entrada en el mercado de los helados y congelados; en 1997 inauguró el segmento de comida biológica con la compra de Seeds of Change, mientras que el segmento del cuidado animal se completó con la compra de Royal Canin en 2001 y de Nutro Natural Petfoods, lo que supuso el desembarco de la firma en el mercado de la alimentación animal natural; la empresa adquirió además participaciones en Banfield Pet Hospital y creó Pedigree Fundation, una organización sin ánimo de lucro.

En 2008 Mars compró la compañía Wrigley, una empresa familiar de chicles creada en 1981. Esta adquisición la convirtió en uno de los líderes mundiales en el mercado de los chicles, con la marca Orbit.

Como muestra de la responsabilidad de la compañía con el entorno natural, cabe destacar la inauguración del Mars Centre for Cocoa Science en 1982, situado en Bahía (Brasil) y dedicado a proyectos de investigación,

sostenibilidad y desarrollo relacionados con las plantaciones de cacao. En 2009 la empresa se comprometió a transformar todas sus operaciones en sostenibles –detener la emisión de dióxido de carbono y el desperdicio de agua y residuos– antes del año 2040. También se comprometió a garantizar la compra de pescado y cacao de proveedores sostenibles antes de 2020 y a obtener la totalidad del aceite de palma que utilizaba de proveedores certificados antes de 2015.

Otros aspectos esenciales de la expansión de la compañía han sido el marketing y la publicidad. El ejemplo más temprano fue el patrocinio de diversos programas locales de radio en 1939. Un gran logro en este sentido fue erigirse como únicos proveedores alimenticios de los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992. Además, en 2007 se enunció el Mars Marketing Code, en el que, como reflejo de los valores y principios de la empresa, se establece su compromiso de hacer campañas de marketing responsables que respeten la privacidad de sus clientes y promuevan estilos de vida saludables. A consecuencia de ello, la empresa fue la primera compañía alimentaria que detuvo por voluntad propia las campañas publicitarias orientadas a niños menores de doce años y la primera en etiquetar la información nutricional de sus productos en la parte delantera de sus envases.

En la actualidad, el grupo emplea a 70.000 personas, repartidas en los seis segmentos de negocio en los que opera: cuidado y alimentación animal, con sede en Bruselas (Bélgica); chocolate, con sede en Nueva Jersey (Estados Unidos); alimentación, con sede en Bruselas (Bélgica); chicles y caramelos Wrigley, con sede en Illinois (Estados Unidos); bebidas, con sede en Pennsylvania (Estados Unidos) y Basingstoke (Reino Unido), y simbiociencia, fundada en 2005 y con sede en Maryland (Estados Unidos). En 2012 Mars, Inc. obtuvo un beneficio de más de 30.000 millones de dólares y operó en 74 países.

Bibliografía

- Glenn Brenner, Joël (2000), *The emperors of chocolate: inside the secret world of Hershey and Mars,* Nueva York: Broadway Books
- Mattern, Joanne (2011), *The Mars Family: M & M Mars Candy Makers*, Minnesota: ABDO Publishing Company.
- Página web corporativa: www.mars.com Fecha de la consulta: 08-10-2013.
- Pottker, Jan (1995), *Crisis in candyland: melting the chocolate shell of the Mars family empire,* Methesda: National Press Books.

Finlandia

Kone. 1908

Kone fue fundada en Helsinki, en 1908, cuando Finlandia era todavía un ducado autónomo dentro del Imperio Ruso. El negocio empezó como un pequeño taller de reparación de maquinaria, pero al año siguiente los propietarios vendieron su participación a Gottfrid Stromberg. El nuevo propietario reorientó la actividad del taller hacia la reparación de motores eléctricos y ascensores, que importaba la empresa de Stromberg.

La Primera Guerra Mundial provocó una gran demanda de armas y durante el conflicto Kone fabricó más de 10 millones de piezas para el ejército ruso. En aquellos años el número de empleados ascendió a 600 personas, pero hasta el final de la guerra no se pudo retomar la producción de ascensores. En 1917 Finlandia declaró su independencia y ese mismo año Kone fabricó el primer ascensor dotado de un sistema de elevación de diseño propio. Los primeros modelos mostraron tener niveles de calidad parecidos a los competidores extranjeros, pero la difícil situación económica generada por la posguerra en un país recientemente independizado hizo que Kone se orientara a otros productos de mayor consumo. En consecuencia, la producción se centró en proveer el mercado nacional de lámparas de carburo, molinillos de café y cuchillas de patinaje sobre hielo, aunque Kone logró, al mismo tiempo, mantener la producción de cien ascensores al año.

En 1924 empezaron a notarse mejoras en el entorno económico, pero el grupo empresarial controlado por la familia Stromberg, propietaria de Kone, entró en bancarrota. Su quiebra tuvo mucho que ver con la desatención a los procesos de innovación y al desarrollo de nuevos productos, lo que permitió que los competidores extranjeros, con tecnologías más avanzadas, se hicieran con el mercado finlandés.

Tras la bancarrota, el banco acreedor encargó la gestión del grupo al empresario Harald Herlin. Como gestor de la compañía, este empresario se dio cuenta del potencial que tenía Kone y, aquel mismo año, hizo una oferta al banco para quedarse con la sucursal del grupo empresarial quebrado. Tras solventar la deuda que tenía la empresa, Herlin la convirtió en una sociedad independiente, que, desde entonces, sigue en manos de su familia.

En 1927 Kone trasladó la producción a una nueva fábrica. Las recién estrenadas instalaciones permitieron duplicar la producción, que superó las 300 unidades al año siguiente. Para entonces, Harald Herlin Heikki, hijo del propietario, se había convertido en el director general de la compañía. Su llegada coincidió con los efectos de la Gran Depresión que provocaron una importante disminución de las ventas.

La formación y la experiencia obtenida en Estados Unidos y Alemania facilitaron que Harald Herlin Heikki recondujera la situación. Durante la primera mitad de la década de 1930 Kone dominó el mercado finlandés de ascensores. Pero muy pronto el mercado de un país de menos de 3,5 millones de habitantes se quedó pequeño para la compañía. La empresa emprendió entonces otro ciclo de crecimiento con una importante inversión en la producción de grúas industriales: las primeras cuatro unidades fueron vendidas en 1933. Este mismo año comenzó también la producción de motores eléctricos propios.

La firme dirección de la familia propietaria, personificada en el políglota Harald Herlin Heikki, y la constante inversión en la tecnología competitiva, permitió a Kone expandirse en los mercados internacionales.

El estallido de la Segunda Guerra Mundial frenó el crecimiento y los buenos resultados registrados durante la década de 1930. Con el inicio del conflicto bélico Kone se concentró en la fabricación de munición y generadores de gas para vehículos, pero, al mismo tiempo, consiguió mantener un modesto nivel de producción de ascensores y grúas. Tras acabar la guerra, Finlandia se vio obligada a pagar una indemnización a la Unión Soviética: una parte de ella en grúas industriales y ascensores, que fueron fabricados por Kone entre 1945 y 1952. Para poder satisfacer la demanda soviética, la compañía tuvo que aumentar su capacidad productiva, fabricando equipos en unas cantidades nunca antes alcanzadas.

La reconstrucción del país llevó a la modernización de los puertos y en 1950 Kone comenzó a fabricar grúas portuarias. Con el incremento de la construcción, creció la demanda de sus ascensores y el fabricante finlandés desarrolló para ellos sofisticados sistemas de control y puertas automáticas. En estos años la exportación representaba una importante partida en el negocio de Kone y, para ganar participación en el mercado de ascensores sueco, la empresa abrió en 1957 una filial en el país vecino.

El salto al exterior coincidió también con un cambio generacional dentro de Kone. El nuevo equipo, liderado por Pekka Herlin, hijo de Harald Herlin Heikki, empezó a estudiar la modernización de los procesos de producción y la búsqueda de soluciones mejores que las de sus competidores. Asimismo, en 1967 se inauguró una moderna fábrica de ascensores en Hyvinkaa, con una capacidad de 2.000 unidades al año. La nueva fábrica permitió doblar la capacidad que tenía el mercado finlandés de ascensores.

A finales de la década de 1960 el tamaño de la empresa y del mercado finlandés alertaron a la dirección de la empresa sobre el riesgo de que Kone pudiera ser adquirida por uno de sus grandes competidores. Esta situación impulsó la internacionalización de la compañía.

El primer paso en la nueva dirección se dio en 1968, mediante la adquisición de la unidad de negocio de ascensores de Asea (Suecia), que, con filiales en Noruega y Dinamarca, tenía un volumen de negocio mayor que el de Kone. Esta operación permitió a la empresa familiar convertirse en líder del mercado del norte de Europa y contar, hasta mediados de la década de 1970, con una red de producción, ventas y mantenimiento en nueve países.

En 1974 la compañía dio otro salto importante a través de la adquisición del negocio de ascensores de Westinghouse, empresa del sector de la electrónica. La unidad de negocio adquirida era mayor que todas sus operaciones internacionales. Además, la nueva adquisición suponía la incorporación de *know-how* en edificios de gran altura que la compañía finlandesa nunca había poseído.

Hasta 1980 Kone destacó como una compañía innovadora, pero en esta década se rezagó respecto a sus competidores. Con una compleja estructura que administrar, a finales del decenio la compañía empezó a

perder poder en el mercado. La década de 1990 representó, sin embargo, un importante punto de inflexión para la firma, que renovó su gama de productos. Kone decidió desinvertir en todos los negocios que no fueran ascensores y escaleras mecánicas e invertir en I+D. Al mismo tiempo, la empresa vivió su tercera transición generacional en manos de la familia Herlin.

El proceso culminó en 2002 con una de las mayores operaciones que Kone ha realizado en su historia: la adquisición del conglomerado finlandés Partek. Como en los casos anteriores (Asea, Westinghouse), una vez más la empresa absorbió una compañía cuyo negocio la superaba en tamaño. Un par de años más tarde, la nueva adquisición fue reestructurada en una nueva sociedad bajo el nombre de Cargotec, cuyas acciones continúan en manos de la familia Herlin.

En la actualidad, la tercera generación, liderada por Antti Herlin, mantiene firme el crecimiento y la expansión internacional con operaciones en todo el mundo. En 2012 esta empresa familiar, que emplea a más de 35.000 personas, facturó 4.987 millones de euros.

Bibliografía

- Página web corporativa: www.kone.com Fecha de la consulta: 13-06-2013.
- Pederson, Jay P. y Grant, Tina (2006), *International Directory of Company Histories,* vol. 79, Detroit: St. James Press.
- www.egonzehnder.com Fecha de la consulta: 13-06-2013.

Francia

Wendel. 1704

El *holding* inversor Wendel tiene su origen en una pequeña fundición de hierro adquirida en 1704 por Martin Wendel en la región de Lorena, al nordeste de Francia. Más tarde, el fundador adquirió otras instalaciones siderúrgicas, también situadas en la Borgoña. Con el devenir del tiempo, Martin Wendel recibió un título nobiliario. En 1737 Charles Wendel heredó el negocio tras la muerte de su padre e invirtió el patrimonio recibido de su esposa para aumentar la dimensión de la empresa. Ante las dificultades de aprovisionamiento de leña vegetal para fundir el metal, Charles comenzó a utilizar el carbón como combustible para fundir el hierro. Fallecido Charles en 1784, tomó las riendas del negocio su hijo Ignace, quien introdujo los avances tecnológicos que había aprendido en sus viajes a otros países. Por aquel entonces la empresa se había convertido en un importante fabricante de bombas y balas de cañón. Cinco años después, el advenimiento de la Revolución Francesa supuso la huida del país de los varones de la familia –que corrían el riesgo de ser asesinados– y la confiscación de las siderurgias Wendel. Marguerite d'Hausen –viuda de Charles y madre de Ignace– hizo lo que pudo para evitar los desaciertos del gerente nombrado por el gobierno, pero al final fue encarcelada. Acabado el período del Terror, la siderurgia fue subastada, adquirida por un tercero y recomprada en 1804 por la familia Wendel, representada entonces por François Wendel, bisnieto del fundador. Al fallecimiento de François en 1825, su viuda, Josephine de Dicourt, se hizo cargo de la empresa. Los Wendel ampliaron y modernizaron sus siderurgias durante las décadas siguientes.

La Guerra de 1870, perdida por Francia, supuso que la región de Lorena pasara a ser parte de Alemania. Antes de morir en 1872, Josephine

elaboró una «carta» –cuyas líneas maestras seguían vigentes a comienzos del siglo XXI– para asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia. Este documento regulaba cuestiones relativas a la propiedad de las acciones y a las relaciones entre la familia y la empresa. En ese momento, los activos que estaban en Alemania pasaron a depender de la compañía Les Petits-Fils de François Wendel, mientras que las instalaciones de Francia pertenecían a la sociedad Wendel et Cie., participada al 50% por la familia Schenider, propietaria de otras siderurgias. A los Wendel les interesó esta asociación porque los Schenider habían comprado la patente de un método británico para transformar en acero el hierro extraído de suelo francés, que contenía demasiado fósforo. Ambas sociedades se fusionarían en 1818.

Lorena volvió a ser francesa al acabar la Primera Guerra Mundial, para ser de nuevo anexionada por Alemania, situación que acabó con el fin de la contienda en 1945. Sin embargo, las instalaciones siderúrgicas de los Wendel, como tantas otras industrias, habían quedado arrasadas y las máquinas más valiosas habían sido desmanteladas. Acabado el conflicto bélico, el gobierno francés nacionalizó todas las minas del país y estableció una estricta regulación en el modo de operar de las empresas siderúrgicas. Solo podían obtener beneficios en su actividad exportadora, mientras que en sus ventas interiores debían vender a precio de coste, fijado por la administración. Como el sector siderúrgico es muy cíclico e intensivo en capital, el gobierno se comprometió a financiar las inversiones mediante préstamos. Con el tiempo, los Wendel fueron diversificando sus actividades y las distintas sociedades del grupo acabarían fusionadas bajo la denominación de Sacilor (Société des Aciéries de Lorraine).

La crisis del petróleo de 1973 fue devastadora para las industrias siderúrgicas, cuyos pedidos cayeron drásticamente. En este contexto, el gobierno conservador francés, presidido por Raymond Barre, lanzó un plan de reestructuración del sector, poco competitivo y sobredimensionado, que en la práctica suponía la conversión en acciones de los préstamos estatales. El proceso culminaría en 1982 (bajo el gobierno del socialista François Mitterrand) con la nacionalización total de las empresas Sacilor y su competidor Usinor, que fueron fusionadas.

Justo antes de esa fusión la dirección del grupo, en manos de la octava generación, estaba encabezada por Henri II de Wendel y el esposo de su prima France-Victoire, Pierre Celier. Este negoció con el primer ministro Raymond Barre y consiguió que la nacionalización afectase solo a las empresas directamente relacionadas con el hierro y el acero.

Algunas de las compañías que los Wendel conservaron fueron vendidas inmediatamente. Otras –que en años anteriores habían recibido poca atención e inversiones insuficientes– se sometieron a un proceso de reestructuración, aunque finalmente todas acabaron siendo enajenadas.

En vez de repartir el dinero obtenido entre los descendientes del fundador, los Wendel decidieron seguir siendo empresarios familiares, a partir de entonces como socios de una entidad *holding* que invertiría en aquellas compañías que en cada momento considerase oportuno. Después de diversas denominaciones (Compagnie Générale d'Industrie et de Participations, CGIP; Wendel Investissement), a partir de 2007 el *holding* fue bautizado como Wendel. Desde 2001 el directivo máximo no pertenece a la familia.

A diferencia de otras sociedades de capital riesgo o capital desarrollo, cuyo horizonte temporal suele ser de tres años, la filosofía de los Wendel consiste en tener una visión a más largo plazo. Como no tienen prisa por obtener beneficios, están dispuestos a permanecer en el accionariado de las empresas participadas diez o quince años. Su objetivo es comprar compañías de tamaño medio, convertirlas en líderes en su sector y después venderlas o sacar una parte de su capital a bolsa. Así, su cartera de inversiones evoluciona con el tiempo. Algunas compañías que han estado en el portafolio del *holding* familiar y fueron vendidas son: Carnaud (envases metálicos), Valeo (componentes de automoción), Cap Gemini (consultoría tecnológica), Editis (publicaciones) y, en junio de 2013, Legrand (construcción de infraestructuras eléctricas y digitales).

A mediados de 2013 Wendel poseía más del 90% del capital de las firmas Stahl (recubrimientos de piel y otros materiales), Parcours (*leasing* de vehículos) y Mecatherm (equipos para la elaboración industrial de pan). En Bureau Veritas (certificación industrial), del que había tenido el 9% antes de su salida a bolsa, conservaba el 50%. También poseía el 17% de Saint Gobain (material de construcción). En 2012 Wendel obtuvo un beneficio de 221 millones de euros.

Bibliografía

- De Moustier, Priscilla (2003), «Factores de Continuidad en la empresa familiar. El caso de la familia Wendel», *Instituto de la Empresa Familiar*, pp. 15-22.
- De Moustier, Priscilla (2007), «The Kellogg Award for Special Contributions to Families in Business Presented to the Wendel Family of France», *Kellogg Family Business Conference*, pp 121-130.
- James, Harold (2006), *Family Capitalism: Wendels, Haniels, Falcks, and the Continental European Model,* Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Landes, David S. (2006), *Dinastías. Fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios,* Barcelona: Crítica, pp. 301-318.
- Página web corporativa: www.wendelgroup.com Fecha de la consulta: 17-06-2013.
- Wrighton, Jo, «Wendel Under Fire», *Institutional Investor Magazine*, 06-11-2008.

Taittinger Champagne. 1734

La empresa hoy denominada Taittinger Champagne, uno de los mayores productores del mundo de esta bebida espumosa, tiene su origen en 1734, cuando el comerciante de vinos Jacques Fourneaux comenzó a producir champán en Reims, en la región francesa que ha dado nombre a la famosa bebida. La bodega adquirió pronto prestigio por la habilidad de Fourneaux en la mezcla de los distintos tipos de uva que utilizaba como materia prima.

Anteriores al negocio de Fourneaux, existían los fundados por Nicolas Ruinart (1729) y por los hermanos Jacques-Louis y Jean-Baptiste Chanoine (Chanoine Frères, 1730), ambos en la villa de Épernay, a pocos kilómetros de Reims. Möet nacería en 1743 y Clicquot en 1772.

En 1806 Jérôme Alexander Fourneaux, nieto del fundador, se asoció con Barbe-Nicole –viuda del hijo del creador de Clicquot– para formar la sociedad Veuve Clicquot Fourneaux et Cie., con la idea de impulsar la exportación de champán. Sin embargo, los socios encontraron un obstáculo formidable: en su enfrentamiento con Napoleón, Gran Bretaña decretó el bloqueo naval del territorio francés. Así, de repente, la empresa perdió el mercado británico que suponía una tercera parte de sus ventas. Para compensarlo, intensificaron las ventas al norte de Europa y a Rusia; en ocasiones eludieron el bloqueo marítimo, pero no pudieron evitar la captura de al menos uno de los barcos que transportaba sus productos. El acuerdo entre Clicquot y Fourneaux preveía trabajar juntos durante cinco años. Sin embargo, en 1810 el negocio pasó por dificultades, por lo que decidieron disolver la sociedad conjunta y continuar cada uno por su cuenta. Fourneaux se asoció con su yerno, Antoine Forest, y la firma pasó

a denominarse Forest-Fourneaux et Cie. Diez años después, Antoine-Martial Forest-Fourneaux, hijo de Antoine, trasladó la sede de la empresa al Hotel Le Vergeur, cerca del antiguo mercado romano de cereales.

Al acabar la Primera Guerra Mundial, los descendientes del fundador compraron en el mismo Reims la casa de los condes de Champagne, donde trasladaron sus oficinas centrales. Era un edificio del siglo XIII en el que había vivido el rey Thibaud IV (hijo de Blanca de Navarra), que en su día trajo de Chipre las cepas que darían lugar a la uva chardonnay.

Fue entonces cuando aparecieron en escena los Taittinger. Tras la anexión de la región de Lorena a Alemania en 1870, y para no perder la nacionalidad francesa, esta familia abandonó su tierra natal y se trasladó a París. En 1912 Pierre-Charles Taittinger dirigía un negocio de distribución y exportación de champán con un cuñado suyo. Durante la Primera Guerra Mundial, en una misión como oficial de caballería, Pierre-Charles acudió al Château de la Marquetterie en las inmediaciones de Épernay, entonces ocupado por el mariscal Joffre. Le causaron honda impresión el edificio, el paisaje de la Champagne francesa y los viñedos, y se propuso comprarlos. En 1932 logró su propósito a la vez que adquiría la empresa Forest-Fourneaux. Uno de sus grandes aciertos fue dar prioridad a la uva chardonnay, reduciendo el uso de la hasta entonces habitual Pinot, y posicionar sus bebidas como un producto de lujo.

Pierre-Charles compaginó su dedicación al negocio de la elaboración de champán con actividades políticas. Durante la Segunda Guerra Mundial, como presidente del consejo municipal de París y junto al cónsul sueco Raoul Nordling, convenció al gobernador militar alemán, Dietrich von Choltitz, para que incumpliese la orden de destruir la capital de Francia antes de la entrada de los ejércitos aliados. Este hecho facilitó su posterior puesta en libertad en febrero de 1945, tras haber sido detenido como colaboracionista.

A partir de 1945 el negocio del champán fue dirigido por el tercer hijo de Pierre-Charles, en colaboración con sus hermanos Claude y Jean. Jean se dedicó sobre todo a la política: fue alcalde de Reims y ministro de Justicia. En 1960, al fallecer François en un accidente, Claude se hizo cargo de la empresa. Con el tiempo el negocio familiar se fue extendiendo a otras

actividades: elaboración de porcelana, perfumería, muebles de oficina, talleres de impresión, varios hoteles de lujo y la cadena de hoteles baratos Envergure –que gestionaba casi seiscientos establecimientos en Europa–. En 1988 fundó en California la bodega Domaine Carneros, junto con su distribuidor en Estados Unidos.

Las participaciones de los Taittinger en estas empresas dependían de dos sociedades –Groupe Taittinger y Société du Louvre, ambas cotizadas en la bolsa de París–, en las que la familia tenía más de la mitad de los derechos de voto. Otros dos socios minoritarios pero estables eran la compañía CNP –del inversor belga Albert Frère– y FFP, el *holding* de la familia Peugeot, propietaria del grupo automovilístico homónimo.

Pierre-Charles Taittinger tuvo ocho hijos y veintidós nietos. A partir de 1998 los descendientes del fundador recibieron varias ofertas de compra y en 2005 acordaron vender por 2.860 millones de euros ambas sociedades al grupo inversor estadounidense Starwood Capital, especializado en el sector hotelero.

Aunque como director general se mantuvo Pierre-Emmanuel Taittinger, hijo de Jean, el cambio de propiedad de la firma de champán fue polémica en Francia: muchos la consideraron una pérdida de identidad nacional.

En este contexto, en junio de 2006 Crédit Agricole du Nord Est adquirió Starwood Taittinger Champagne y la bodega de California por 660 millones de euros. Al año siguiente, Pierre-Emmanuel y otros parientes compraron a la entidad financiera el 41% de las acciones y el 47% de los derechos de voto y lograron que varias familias amigas invirtieran adquiriendo el 22% de los títulos y el 33% de los derechos de voto. Crédit Agricole conservó el 37% restante.

Las marcas que esta empresa etiqueta son: Taittinger Brut Réserve, Brut Prestige Rosé, Brut Millésimé, Prélude Grands Crus, Les Folies de la Marquetterie, Nocture Sec, Comtes de Champagne Blanc de Blancs, Comtes de Champagne Rosé y Taittinger Collection.

Bibliografía

- Bank, John y Vinniecombe, Susan (2003), *Women With Atttitude: Lessons for Career Management*, Nueva York: Taylor and Francis Books Ltd., p. 4.
- Caballero, Óscar, «Jean Taittinger, 1923-2012. Obituario», *La Vanguardia*, 02-10-2012.
- Chaperon, Isabelle, «Taittinger: la fin d'un empire familial», *Les Echos*, 14-10-2005.
- Cougard, Marie-Josee, «Champagne Taittinger: la famille reprend le contrôle», *Les Echos*, 17-12-2007.
- Demeulemeester, Thijs, «Champagne de l'avenir», *Gentleman*, 06-12-2011.
- *HT Media Limited*, «The bubbly businessman», 15-10-2010.
- *Just Drinks*, «France: Family bid reclaims Taittinger», 01-06-2006.
- Kamm, Thomas, «Champagne Taste: An American Raider in Paris Challenges An Old World Dynasty», *The Wall Street Journal*, 11-11-1998.
- *L'Union* (L'Ardennais), «La belle seconde vie de Taittinger», 26-02-2008.
- Mazzeo, Tilar J. (2009), *The Widow Clicquot: The Story of a Champagne Empire and the Woman who Ruled It,* Nueva York: HarperCollins, pp. 84-93.
- Página web corporativa: www.taittinger.com Fecha de la consulta: 22-06-2013.
- Passariello, Christina, «Bank leads fight for champagne brand», *The Wall Street Journal*, 30-12-2005.
- Peyrani, Béatrice, «Retour à la maison», *Le Point*, 08-06-2006.
- Regan, James y Wendlandt, Astrid, «Bottoms up, not bottom line, says Taittinger CEO», *Reuters News*, 10-06-2009.
- Sage, Adam, «Dynasty toasts Credit Agricole after family regains Taittinger», *The Times*, 30-12-2006.
- Stewart, Keith, «Champagne Taste: Champagne Taittinger», *Grill & Foodservice*, 01-12-2010.
- www.maisons-champagne.com Fecha de la consulta: 22-06-2013.

Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie. 1786

El banco Jean-Philippe Hottinguer & Cie tiene su origen en la entidad Messieurs Rougemont et Hottinguer. Esta casa de banca fue fundada en París por el empresario de origen suizo Jean-Conrad Hottinguer (1764-1841) en 1786. Cuatro años después Jean-Conrad estableció la nueva compañía Messieurs Hottinguer et Cie, Banquiers à Paris, que funcionó como una continuación del anterior banco. El apellido originario de Jean-Conrad era Hottinger. Sin embargo, cuando llegó a Francia el banquero lo modificó añadiéndole una «u» (Hottinguer), con el fin de conservar la pronunciación alemana. En pocos años, el negocio familiar comenzó a expandirse con la creación de sucursales en varios puntos de la geografía francesa, especialmente en ciudades portuarias como Le Havre (1802).

Gracias a su excelente gestión, Jean-Conrad Hottinguer se convirtió en un banquero muy reconocido. En 1803 fue nombrado regente del Banco de Francia y en 1810 se le otorgó el título de barón. Napoleón Bonaparte había fundado el Banco de Francia en 1800. Esta institución contaba con quince regentes que administraban y supervisaban su gestión mediante la celebración de Consejos Generales periódicos. Jean-Conrad Hottinguer sería el primero de una larga saga de miembros de la familia que permanecieron ininterrumpidamente en el consejo de regentes durante algo más de un siglo.

En 1815 el banco comenzó a diversificar su actividad y creó su primera compañía aseguradora, la Compagnie Royale d'Assurance Maritime. Cuatro años después la banca Hottinguer se asoció con el banquero Benjamin

Delessert para crear la Caisse d'Epargne et de Prévoyance en París, el primer banco de ahorros y contingencias para pequeños inversionistas (una entidad precursora de los actuales fondos de pensión).

Jean-Conrad Hottinguer se retiró en 1833 y fue sustituido por su hijo Jean-Henri. El segundo en la línea sucesoria de los Hottinguer había heredado la ambición y el espíritu emprendedor de su padre. La Francia de mediados del siglo XIX se hallaba inmersa en un proceso de transformación industrial. Su industria estaba, en comparación con la inglesa, mucho más diversificada, más dispersa en el campo y contaba todavía con un carácter más artesanal. El ritmo de desarrollo francés fue, en definitiva, lento, tuvo un comportamiento cíclico y no despuntó hasta el umbral del siglo XX. La importancia de la banca en la financiación de la industria francesa no fue especialmente significativa, y fueron los propios empresarios los que en mayor medida financiaron el progreso industrial mediante la reinversión de los beneficios. No obstante, hay que destacar que la casa Hottinguer sí participó en algunas iniciativas empresariales muy ligadas al desarrollo económico de la época: tomó parte en la construcción de la primera red ferroviaria francesa, que unía París y Lyon, y financió la constitución de la empresa de suministros Compagnie Générale des Eaux, hoy denominada Veolia Environment.

Jean-Henri Hottinguer administró la compañía hasta 1892, año en que cedió el testigo a su hijo. Rodolphe Hottinguer era por entonces un hombre experimentado en el mundo de la banca pues había participado, junto con otros financieros europeos, en la creación del Banque Ottomane en 1863. Bajo la dirección de Rodolphe, la casa Hottinguer siguió implicándose en el desarrollo de las infraestructuras industriales en Francia. La empresa también invirtió en el extranjero, particularmente en Rusia, financiando la construcción del ferrocarril Transiberiano entre Moscú y Vladivostok. Rodolphe Hottinguer compatibilizó la dirección de la casa Messieurs Hottinguer con el puesto de regente del Banco de Francia y la presidencia de la Caisse d'Epargne. En este período la gestión de la familia estuvo respaldada por el apoyo a diversas causas benéficas, entre las que destacaban numerosas organizaciones protestantes o la Société de Secours aux Blessés Militaires, precursora de la Cruz Roja francesa.

El siguiente relevo generacional se produjo en 1920 en la persona de Henri Hottinguer. El banco atravesó una etapa de transformaciones marcada por las nacionalizaciones de empresas –entre ellas la del Banco de Francia– que impuso el gobierno del Frente Popular y las vicisitudes de la crisis de la década de 1930. Durante la Segunda Guerra Mundial, Henri Hottinguer y el resto de sus socios trasladaron el emplazamiento del banco con el propósito de proteger los intereses de sus clientes. Tras el fallecimiento de Henri Hottinguer, le sucedió su hijo Rodolphe, socio del banco desde 1926. Este siguió los pasos de sus antepasados, y continuó apoyando el desarrollo de la industria francesa. En 1945 el banco favoreció la creación de la Compagnie d'Assurance Drouot, predecesora de la actual Axa. Rodolphe fue, además, nombrado director de la Compagnie Générale d'Assurance, que fue nacionalizada en 1947. Entre todos los puestos de responsabilidad que desempeñó se encuentran la vicepresidencia de la Cámara de Comercio de París o la presidencia de la Cámara Internacional de Comercio y la Federación Europea de Bancos. Tras su muerte, en 1985, Rodolphe Hottinguer fue sucedido por su hijo Henri.

En la década de 1960 los intereses de la casa de banca se fueron desplazando desde Francia a Suiza, el país originario de la dinastía familiar. En 1968 Henri Hottinguer, hijo de Rodolphe, se instaló en Zúrich para fundar la compañía Banque Hottinger & Cie –nótese que la denominación del banco perdió la «u» que en su día se añadió para mantener la pronunciación alemana del nombre–. En estos años la rama bancaria de Francia fue perdiendo peso en favor de la suiza, desde donde se dirigió toda la expansión internacional y donde, posteriormente, quedó centralizado el grupo bancario. En las dos últimas décadas del siglo Hottinger & Cie creó varias filiales y sucursales extranjeras: Nueva York (1988), Ginebra (1988), Luxemburgo (1991) y Londres (2001). La filial de Francia terminó vendiéndose al grupo financiero Crédit Suisse en 1997.

En 1989 miembros de la sexta generación de la familia, entre ellos Jean-Philippe Hottinguer, decidieron escindirse y crear su propio establecimiento bancario en París. Así nació HR Group, un banco mercantil centrado en el apoyo a los emprendedores. En 2006 la nueva entidad cambio su denominación por Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie, y más tarde Banque Hottinguer.

En 2012 todas las entidades pertenecientes a la banca suiza Hottinger & Cie. se reorganizaron en dos grupos: Groupe Bank Hottinger & Cie Ltd. (centrado en Suiza y Nueva York) y Groupe Financière Hottinguer, cada uno con su propia gestión y dirección. Por su parte, el banco francés (Banque Hottinguer) se mantiene como una entidad independiente, que opera sobre todo en el campo de las finanzas corporativas. Está registrado en el Comité des Etablissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement, y es miembro de la Federación Bancaria Francesa (Fédération Bancaire Française). Las acciones del banco, en su totalidad en manos privadas, se reparten entre la familia fundadora, el grupo Bolloré y varios miembros de la dirección.

Bibliografía

- Cottrell, Philip et al. (2009), *The World of Private Banking*, Farnham: Ashgate Publishing.
- Página web corporativa: www.hottinger.com Fecha de la consulta: 22-10-2013.
- www.henokiens.com Fecha de la consulta: 22-10-2013.
- www.hottinguer-jph-cie.com Fecha de la consulta: 22-10-2013.

Viellard Migeon. 1796

El primer contacto de la familia Viellard con la industria del hierro se remonta a 1679, cuando el maestro forjador Nicolas empezó a dirigir su primera fundición en las minas de Lepuix-Gy (cantón de Giromagny). Sin embargo, no fue hasta 1796 cuando tuvo lugar la fundación de la empresa: Jean-Baptiste Migeon y Jean-Baptiste Dominé se unieron para poder alquilar las fraguas de Morvillars y juntos abrieron la primera factoría del grupo, que comenzó llamándose Migeon & Dominé.

La incipiente compañía comenzó su andadura con la fabricación de tornillería, alambre, pernos y otros productos relacionados. Parte de su producción era vendida a la empresa Japy Frères, un fabricante francés de relojes.

En las décadas siguientes se celebraron dos matrimonios que contribuyeron a hacer más poderoso el negocio al estrechar las relaciones que hasta entonces solo eran comerciales: Juvénal Viellard se casó con Laure Migeon y posteriormente, su hijo, Léon Viellard, contrajo nupcias con Claire de Pruines. Estas uniones hicieron que el emporio ampliara su fabricación con productos para madera y propiciaron el desarrollo de forjas en la zona.

La diversificación de la empresa se produjo en 1910 con la apertura de la primera fábrica de anzuelos Movillars, que perdura todavía en la actualidad. Asimismo, Viellard Migeon amplió sus actividades dos decenios después, debido a la construcción de presas hidroeléctricas que posteriormente fueron nacionalizadas.

La segunda mitad del siglo XX estuvo marcada por un gran crecimiento de Viellard Migeon. La empresa emprendió varias operaciones estratégicas

de fusiones y adquisiciones que darían forma al grupo tal y como hoy se conoce. La primera operación tuvo lugar en 1963 cuando Viellard fusionó sus divisiones dedicadas a la fabricación de tornillos y pernos con las actividades realizadas por Kohler y Japy Frères, otras dos empresas familiares. Juntos formaron un nuevo negocio denominado GFD, que se convirtió en el mayor fabricante francés de tornillos y tuercas estándar.

Una década después de su constitución, la unión empresarial GFD adquirió Blanc Aero, con lo que se formó una nueva filial, llamada GFI. Tras varios renombramientos y una vez salió a bolsa la división GFI pasó a denominarse finalmente Lisi Group (Link Solutions for Industry). Actualmente, está dividida en tres negocios que funcionan de manera autónoma (aeronáutica, automóviles y cosmética), aunque comparten el área de comercialización.

Con la llegada del nuevo siglo, Viellard Migeon & Compagnie (VMC) se asoció con la empresa finlandesa Rapala para formar Rapala-VMC Group: esta unión tuvo gran éxito, pues gracias a ella se erigieron como los mayores fabricantes de señuelos y anzuelos triples del mundo. La nueva empresa, que cotiza en la bolsa de Helsinki, pasó a ser controlada por VMC en 2005, al consolidar este su posición como principal accionista. Además se asoció con Shimano, con el fin de obtener capital para la distribución de sus productos pesqueros.

En esa época, la tradicional división de soldadura de VMC constituyó un grupo llamado FSH Welding Group (Forges St-Hippolyte) y pasó a especializarse en la fabricación de soldaduras para electrodos. A día de hoy produce 3.000 toneladas de electrodos al año, ofrece una amplia gama de materiales –rutilo, acero inoxidable, base de níquel, hierro fundido y aleación de cobalto– y ha protagonizado una gran expansión en América del Sur.

En 2008 se produjo un nuevo relevo generacional en la dirección de la compañía: Christophe Viellard ocupó el cargo de Michel Viellard, que había sido presidente de VMC durante cuarenta y siete años. Por su parte, Rapala-VMC consolidó ese mismo año su posición en el sector de la pesca con la adquisición de las marcas Ultrabite y Dynamite Baits; cuenta hoy en día con presencia en más de 140 países y produce al año más de 20 millones de señuelos.

Lisi desarrolló en 2010 una división médica, fortalecida con la compra de Stryker Benoist Girard. Además experimentó un notable crecimiento en sus áreas más consolidadas: el sector aeroespacial se vio reforzado con la compra de Indraero y Creuzet Aeronáutique; al mismo tiempo, Lisi Automotive amplió su producción al adquirir dos polígonos industriales. Actualmente, VMC posee una participación del 23% del grupo Lisi, cuyos ingresos superan los mil millones de euros anuales. Cuenta además con más de treinta fábricas y da trabajo a más de 5.200 personas.

Viellard Migeon & Compagnie ha actuado a lo largo de su historia siguiendo unos valores basados en la confianza de sus socios, la lealtad hacia los accionistas y el respeto por todas las personas que trabajan en la empresa. Las generaciones que han perpetuado la compañía se han guiado siempre por un fuerte compromiso con la tradición del negocio, unido a una gran visión de futuro. Este matrimonio entre tradición y modernidad explica la expansión y la longevidad alcanzada por el grupo, que en la actualidad está presente en 140 países.

Bibliografía

- Lamard, Pierre (1996), *De la forge à la société holding Viellard-Migeon et Cie (1796-1996)*, París: Polytechnica.
- Página web corporativa: www.viellardmigeon.com Fecha de la consulta: 12-10-2013.
- www.henokiens.com Fecha de la consulta: 12-10-2013.

Peugeot Group. 1810

Los inicios de la actividad industrial de Peugeot se remontan a 1810, cuando Jean-Jacques Peugeot se instaló cerca de Doubs, una región al este de Francia, donde comenzó la producción de molinillos de café, sierras y muelles para la construcción de relojes. A su muerte, sus dos hijos, Jean-Pierre y Jean-Georges Peugeot, se dedicaron al negocio textil durante unos años hasta que la siguiente generación de la familia convirtió la fábrica de molinos en una fundición.

Durante buena parte del siglo XIX, tres generaciones sucesivas de la familia Peugeot se dedicaron a explotar nuevos segmentos del comercio de la época, hasta que en 1885 Armand Peugeot, el nieto del fundador, se interesó por la producción de bicicletas, un producto muy solicitado entonces. Unos años más tarde, en 1889, la empresa presentó el primer vehículo automóvil con su apellido: el Serpollet-Peugeot, un triciclo a vapor fabricado en colaboración con Léon Serpollet. El año siguiente, Armand cambió el vapor por la combustión interna y fabricó el primer cuadriciclo de gasolina, denominado Type 3. El modelo fue uno de los primeros en ser fabricado en una corta e histórica serie de 64 vehículos.

En 1896 los Peugeot decidieron separar el negocio en dos ramas. Armand creó la primera fábrica exclusivamente de automóviles, mientras que Les Fils de Peugeot Frères, controlada por otra rama de la familia, pasó de la producción de bicicletas a la industria automovilística con la marca Lion Peugeot. Esta marca producía vehículos distintos a los que diseñaba Armand, para evitar entrar en competencia. En 1910 las dos empresas se fusionaron en una única sociedad anónima.

El proceso de fusión concluyó realmente en 1929, cuando todas las fábricas y empresas de la familia se unieron bajo una misma dirección, constituyendo el mayor grupo industrial de Francia y una auténtica enseña de la industria automovilística nacional. En la actualidad, Peugeot se encuentra en el grupo de las compañías automovilísticas pioneras que todavía conservan su carácter familiar: la familia fundadora mantiene el control de la propiedad y la gestión, mientras que varios de sus miembros ocupan cargos ejecutivos.

Para evitar que la fortuna familiar se dispersara, Robert Peugeot, uno de los patriarcas en la etapa de los inicios automovilísticos, estableció que las acciones fueran transmitidas únicamente a los hijos varones y que los familiares que no aportaran valor a la empresa quedaran apartados de la gestión.

Desde los comienzos, una de las claves del éxito de la marca residió en la unión familiar. Este aspecto se puso especialmente de relieve durante la década de 1930, cuando la falta de liquidez puso a la compañía a las puertas del cierre. Uno de los primos, Robert Peugeot, presidente entonces de la división automovilística, aceptó dar sin intereses el préstamo de veinticinco millones de francos que precisaba la empresa para evitar la quiebra. Aquel préstamo permitió el lanzamiento del Peugeot 201, uno de los modelos más exitosos de la marca.

El liderazgo de la familia fundadora y la estrategia de autofinanciación permitieron que Peugeot se consolidara como líder en el mercado durante el período 1933-1940. La misma estrategia se perpetuó en la etapa posterior, haciendo que, a diferencia de otros competidores controlados por el estado, Peugeot evitara el endeudamiento como mecanismo de crecimiento.

Otra de las claves del grupo fue la apuesta por la calidad de sus productos: durante años los Peugeot se publicitaron como vehículos que no necesitaban atención o reparación alguna durante el período cubierto por la garantía de fabricación. La compañía estaba convencida de que la calidad era la única semilla capaz de dar frutos en el futuro, tal y como destacaba Maurice Jordan, el director general durante los difíciles años de la Segunda Guerra Mundial y la posguerra.

En 1966 el grupo Peugeot se convirtió en FFP, el *holding* familiar que controlaba la mayor parte de las acciones del grupo industrial. Durante los años siguientes el negocio se consolidó alrededor de la nueva estructura, pero la crisis del petróleo trajo consigo otros cambios. Citroën, uno de los principales competidores, se puso en venta debido a sus graves problemas financieros, y FFP se hizo con el 38% de sus acciones. Nació así PSA Peugeot Citroën. Tan solo seis años después de la primera crisis del petróleo llegó la segunda, a finales de la década de 1970, y en apenas tres años hizo caer más de 12 puntos las acciones del grupo y un 6% sus ventas.

La voluntad de la familia por mantener y continuar la empresa resultó inquebrantable y decisiva: contrataron a Jacques Calvet, un ejecutivo con mucha experiencia en el sector bancario, quien, tras tomar algunas decisiones críticas, como una drástica reducción de la plantilla y el incremento de capital del grupo mediante la entrada de algunos grandes bancos, logró mejorar los resultados. Uno de los éxitos más reconocidos de este período fue el lanzamiento del modelo 206, que superó los 6,5 millones de unidades vendidas.

En 1989 FFP entró en la bolsa de París y comenzó a invertir en varios fondos, como Société du Louvre-Groupe du Louvre o Marco Polo Investissements. Además de estas inversiones, el grupo empezó a diversificar su actividad con la entrada en otras compañías tanto del mismo sector como ajenas a él. Tal fue, por ejemplo, el caso de su participación en el Grupo Taittinger. En 2012 el Grupo PSA Peugeot Citroën obtuvo unos ingresos de 58.330 millones de euros y empleó a unas 192.000 personas.

Al iniciar 2014 el *holding* estaba presidido por Robert Peugeot que era, a su vez, el director general del grupo. Cinco de los doce miembros del Comité Directivo pertenecían a la familia. FFP controlaba un 19% del Grupo PSA Peugeot Citroën, su activo principal, y otras compañías en las que la familia fundadora mantenía el control.

Sin embargo, a principios del citado año la familia Peugeot decidió ampliar el capital de su compañía y permitir la entrada del Estado francés y del grupo chino Dongfeng, con el que ya trabajaba en asociación. Esta ampliación supuso la pérdida de control por parte de la familia Peugeot que pasó de poseer la mayoría del capital a una situación de equidad con sus nuevos socios.

El peso de Peugeot en la historia de la industrialización francesa y sus más de cien años como empresa familiar nos han impulsado a mantenerla en estas páginas a pesar de su reciente cambio de rumbo.

Bibliografía

- Landes, David S. (2008), *Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses*, Londres: Penguin.
- Morck, Randall K. (2007), *A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups*, Chicago: University of Chicago Press.
- Página web corporativa: www.peugeot.es Fecha de la consulta: 11-09-2013.
- www.groupe-ffp.fr Fecha de la consulta: 11-09-2013.

Bolloré. 1822

El grupo francés Bolloré, un conglomerado presente en sectores muy diversos, nació en 1822 como una pequeña fábrica de papeles especiales en la localidad de Odet, en la Bretaña francesa. Fue fundado por Nicolas Le Marié y su cuñado René Corentin Bolloré, con la ayuda del hermano mayor de este, Jean Guillaume. Nicolas Le Marié dirigió el negocio hasta que un ataque cerebral lo incapacitó en 1861. A continuación, se hizo cargo de la empresa su sobrino político Jean-René Bolloré, que comenzó a elaborar papel para liar cigarrillos en la fábrica de Odet, ampliando así la gama de productos. En ese momento la empresa se llamaba Le Marié & R. Bolloré. Más tarde pasó a denominarse Papeteries René Bolloré.

En 1893 el hijo de Jean-Rene, René Guillaume, amplió el negocio alquilando, primero, y adquiriendo, después, un molino de agua ubicado en Cascadec, a pocos kilómetros de Odet. Allí estableció una nueva fábrica inicialmente destinada a producir papel de cartas. René Guillaume puso especial interés en la fabricación de papel para cigarrillos, cuyo uso se extendía rápidamente. René Joseph Marie, hijo de René Guillaume, sustituyó a su padre a los diecinueve años de edad. Fue él quien construyó en Odet las oficinas, el laboratorio y la casa familiar. Además edificó viviendas y jardines para los obreros e inició la construcción de una escuela para los hijos de los trabajadores. En 1928 su empresa tenía la fábrica más importante de Cascadec, mecanizada más que ninguna otra. En conjunto, la empresa contaba en 1930 con un millar de empleados y producía 2,5 millones de toneladas de papel, equivalentes a 50.000 millones de cigarrillos.

René Joseph Marie dio un fuerte impulso a la internacionalización del negocio: su suegro, un armador naval de Nantes, le facilitó los contactos

para exportar papel de fumar a Gran Bretaña y América. Los librillos de este producto recibieron en 1918 el nombre comercial de OCB (por Odet, Cascadec, Bolloré). En 1934 la empresa pasó a denominarse Société des Papeteries Bolloré. A finales de esa década, Bolloré era el proveedor principal de las más importantes firmas tabaqueras estadounidenses, como Camel, Chesterfield y Philip Morris. En 1938 comenzaron los preparativos para abrir una fábrica de papel en el estado de Carolina del Norte, pero el comienzo de la Segunda Guerra Mundial paralizó el proyecto e interrumpió las exportaciones. Hasta 1945 los dos centros de producción funcionaron al 20% de su capacidad. Al acabar el conflicto bélico, la empresa fue codirigida por los tres hijos varones de René Joseph Marie: René Guillaume, Michel y Gwenaël. Con el tiempo la dirección general recayó en Michel.

En 1949 la compañía pasó a denominarse SARL Papeteries Bolloré y adquirió la sociedad Papeteries de Champagne, en Troyes. Además de papel para cigarrillos, en aquella época Bolloré elaboraba papel biblia, papel carbón para obtener copias mecanográficas de los escritos y papel aislante para condensadores eléctricos. Unos años después, Bolloré se unió a la compañía competidora Job para comprar entre ambas la Papeterie de Gassicourt, fabricante del papel de liar cigarrillos que ostentaba la marca Zigzag. En otro paso de diversificación, el grupo empezó, además, a producir polipropileno.

A principios de la década de 1970 Papeteries Bolloré tuvo que afrontar serios problemas financieros. El grupo estadounidense Kimberly Clark, que tiempo antes había comprado el 40% de las acciones de la empresa familiar francesa, puso a la venta su participación. Mediante una compleja operación, las acciones de Kimberly Clark y parte de las que pertenecían a algunos Bolloré –en total, el 68%– pasaron a ser propiedad de una sociedad conjunta formada por los dos hijos de Michel, Michel-Yves y Vincent, y por Edmond de Rothschild, un amigo de la familia, a través de la Compagnie Financière.

El cambio de propiedad hizo que Michel dejara la dirección general, para ocupar una presidencia honoraria no ejecutiva. Nominalmente el director general era su hijo Michel-Yves, pero el día a día del negocio lo llevaba un profesional ajeno a la familia.

Al año siguiente Vincent empezó a trabajar en la Compagnie Financière Rothschild como director adjunto. Pese a los intentos de reestructuración, Papeteries Bolloré seguía teniendo dificultades. En 1980 perdía más de un millón de francos mensuales, equivalentes a una quinta parte de su facturación. Ese año Edmond de Rothschild aceptó la propuesta de los hermanos Michel-Yves y Vincent de venderles su parte del negocio familiar por un precio simbólico. Vincent dejó la entidad financiera para pasar a ser consejero delegado de Papeteries Bolloré, en la que también ocupaba un puesto de responsabilidad su hermano Michel-Yves.

Una de las primeras decisiones de Vincent fue seguir reduciendo la capacidad de las fábricas de papel. Como parte de esa estrategia, vendió su participación en Gassicourt (Zigzag) al otro socio, Job. Si en 1975 Papeteries Bolloré tenía 1.350 empleados, eran 760 en 1981 y 170 dos años más tarde.

Vincent prosiguió la diversificación en otros ámbitos. En 1985 cambió el nombre del grupo por Bolloré Technologies y lo sacó a bolsa. Al año siguiente comenzó una acelerada política de compra de participaciones en empresas de otros sectores: energía, transporte marítimo, transporte de petróleo, plantaciones de tabaco, etc.

En 1986 el Grupo Bolloré adquirió a su antiguo socio Job, convirtiéndose en propietario de las marcas de papel para liar cigarrillos Job, OCB y ZigZag. Pese a que esta operación suponía recuperar posiciones en su negocio original, en el año 2000 el grupo terminó vendiendo todas estas actividades a la compañía estadounidense Republic Tobacco, que era su principal cliente desde hacía años.

Los primeros años del siglo XXI se han caracterizado por inversiones y desinversiones en empresas muy diversas, con una lógica empresarial, a veces, un tanto errática. Por ejemplo, Bolloré llegó a tener casi el 25% de las acciones de Vallourec (tuberías de acero) y en 2008 ya las había vendido; tuvo asimismo el 26,4% del grupo de comunicación británico Aegis y en 2012 vendió un 20% a una empresa japonesa.

En 2005 Bolloré lanzó el grupo de televisión digital terrestre Direct 8 y cinco años después compró la cadena Virgin 17, que pasó a llamarse Direct Star. Vendió ambas en 2012 a cambio de una participación en el

grupo de comunicación Vivendi. Ese mismo año poseía un 37% del grupo de publicidad Havas.

A mediados de 2013 las principales actividades de Bolloré estaban agrupadas en tres líneas de negocio: transporte y logística, medios y comunicación, y electricidad. Poseía además el 6% del banco italiano Mediobanca, plantaciones de aceite de palma y caucho en varios países de África y varios viñedos en Francia. A finales de 2012 el Grupo Bolloré tenía 55.000 empleados en todo el mundo y una facturación consolidada de 10.186 millones de euros.

Bibliografía

- Bolloré, René (1930), *Livre d'or des papeteries René Bolloré*, Paris: Imprimerie Crété.
- Bothorel, Jean (2007), *Vincent Bolloré: une histoire de famille,* Paris: Jean Picollec.
- Meignan, Géraldine, «Les Bolloré, une saga toujours animée», *L'Express*, 01-06-2010.
- Página web corporativa: www.bollore.com Fecha de la consulta: 12-07-2013.
- Villette, Michel, «À propos du livre de Nathalie Raulin et Renaud Lecadre: Vincent Bolloré, enquête sur un capitaliste au-dessus de tout soupçon», *Annales Des Mines*, junio de 2001.
- Villette, Michel y Vuillermot, Catherine (2009), *From Predators to Icons: Exposing the Myth of the Business Hero*, Ithaca: Cornell University press, pp. 63-66.
- www.grandterrier.net Fecha de la consulta: 12-07-2013.
- www.ocb.net/es Fecha de la consulta: 12-07-2013.

Hachette Livres. 1826

Hachette Livres, incorporado al grupo familiar Lagardère en 1980, tiene sus orígenes en 1826, cuando Louis Hachette compró una pequeña librería y editorial en París. En seguida empezó a publicar revistas de educación y libros escolares y, más adelante, novelas y diccionarios. Cuando en 1933 el gobierno decretó la obligatoriedad de la enseñanza primaria, Hachette disponía de un catálogo que le permitió vender cientos de miles de libros a las nuevas escuelas.

Consciente de que no podía desarrollar su negocio en solitario, en 1840 se asoció con el notario Henri Breton, cuyo hijo Louis se convirtió en el colaborador más directo de Hachette y, a partir de 1844, en su yerno y socio. Cinco años después se incorporó también como socio un primo de Breton, Émile Templier, casado con otra hija del editor.

En un viaje que realizó a Gran Bretaña en 1851, Louis Hachette descubrió el potencial de las librerías situadas en estaciones de tren y aplicó el modelo a Francia. Para aumentar la oferta de los quioscos ferroviarios, empezó a editar guías turísticas, novelas, libros infantiles y periódicos. Simultáneamente, publicó un diccionario enciclopédico.

A su fallecimiento en 1864, Louis Hachette dejó una empresa con 165 empleados y una cifra de ventas de 18 millones de francos. En aquel momento Louis poseía el 25% de las acciones; sus dos hijos, Alfred y Georges, un 12,5% cada uno; y sus dos yernos el otro 50% a partes iguales. Seis años después, Alfred vendió su participación a René Fouret, casado con una hija de Louis Breton.

Tras la muerte del fundador, siguieron al frente del negocio su hijo Georges y su yerno Louis Breton, fallecido en 1883, junto a otros colaboradores,

entre los que cabe citar a Émile Templier. La editorial superó las dificultades de la guerra con Prusia de 1870, que perdió Francia, y de la Primera Guerra Mundial. En 1914 adquirió la editorial que publicaba las obras del novelista Julio Verne y en 1916 la compañía Pierre Lafitte, que editaba libros y periódicos.

En 1919, ante la necesidad de conseguir nuevos recursos financieros, Hachette se convirtió en sociedad anónima; en los siguientes años, sucesivas ampliaciones de capital diluyeron la participación accionarial de los descendientes del fundador. En las primeras décadas del siglo XX, la empresa firmó acuerdos para distribuir en exclusiva publicaciones de otras editoriales, aprovechando la notable red de puntos de venta que había creado. Esta red quedó muy maltrecha tras la Segunda Guerra Mundial y, en 1947, Hachette fundó la Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (NMPP), en la que tendría un 49% de las acciones; los restantes socios eran otros editores de libros y periódicos.

En 1953 Hachette lanzó la colección Livre de Poche ("libros de bolsillo"), en la que editó obras de grandes autores a precios muy asequibles, que consiguieron vender millones de copias. Además, prosiguió la política de adquisición de editoriales, como Bernard Grasset –con autores como Marcel Proust– en 1954, Fayard en 1958 y Stock en 1961. En 1963 Hachette era un conglomerado de diversas participaciones con una cifra de ventas de 1.500 millones de francos, sin incluir NMPP. Hasta 1952 el presidente y director general fue Édouard Fouret (hijo de René Fouret), a quien sucedió su primo Robert Meunier.

En 1967 Meunier cedió el puesto de director general a Ithier de Roquemaurel, también descendiente del fundador. A comienzos de la década de 1970 el grupo atravesaba serias dificultades financieras: en 1975 Banque de Paris et des Pays Bas (Paribas), que poseía el 45% de las acciones de Hachette frente a un 5% de los descendientes del fundador y el resto muy diluido en bolsa, exigió el cese de Roquemaurel y puso al frente del grupo editorial a Jacques Marchandise, hasta entonces directivo de la empresa metalúrgica y química Pechiney.

En 1970 se interrumpió el acuerdo para distribuir los libros de la editorial Gallimard, lo que supuso un notable revés para Hachette. En 1976 esta

compró el grupo Jean Prouvost, editor del semanario *Tele 7 Jours*, el de mayor circulación de Francia, y de *Paris Match*. Al año siguiente la denominación de Librairie Hachette se cambió por la de Hachette. En 1978 se abrió en París un gran espacio de distribución de libros, Centre de Distribution du Livre. Dos años después se adquirió el grupo Jean-Claude Lattès.

A comienzos de 1980, Hachette llevaba largo tiempo arrastrando pérdidas y el precio en bolsa de sus acciones era muy bajo. A finales de año se hizo público que el grupo Matra, propiedad de Jean-Luc Lagardère y dedicado esencialmente hasta entonces a la fabricación de armas y vehículos, se había hecho con el 35% de la propiedad, en una operación que tenía el apoyo del gobierno conservador de Giscard d'Estaing. Para hacerse con el control de Hachette, Lagardère se había aliado con el también editor de medios de comunicación Filipacchi Médias, que compró el 20% de la editorial competidora.

La gestión de los nuevos propietarios al frente de Hachette aumentó sus ventas y mejoró la situación financiera. Las publicaciones periódicas pasaron a depender de la sociedad France Editions et Publications (FEP). En 1988 Hachette compró el grupo editor estadounidense Grolier y el español Salvat.

En 1990 Lagardère consideró imprescindible disponer de un canal de televisión y a través de Hachette compró una participación de control en Le Cinq, que estaba en pérdidas y a la que esperaba reflotar. Fue una inversión ruinosa. Dadas las elevadas deudas de Le Cinq, la autoridad reguladora de las telecomunicaciones ordenó su cierre. Las pérdidas de Hachette en 1991 fueron de 1.900 millones de francos. La solución de Lagardère fue fusionar Matra con Hachette, de la que en aquel momento tenía más del 90% del capital. La sociedad resultante se denominó Matra-Hachette.

Por su parte, Filipacchi Médias cambió su participación en Hachette por la entrada accionarial en FEP, después renombrada Hachette Filipacchi Press. Más tarde esta empresa se fusionó con Filipacchi Médias para dar lugar a Hachette Filipacchi Médias (HFM), que acabó bajo el control accionarial casi total de Lagardère.

Mientras tanto, la sociedad Matra de Lagardère había aportado sus activos para constituir el consorcio aeronáutico europeo EADS, del que

Lagardère se convirtió en accionista. En abril de 2013 Arnaud Lagardère, hijo y sucesor de Jean-Luc, fallecido en 2003, vendió esta participación, que entonces era del 7,4%. Su grupo empresarial pasó a denominarse Lagardère y una de sus divisiones estaba constituida por Hachette Livres.

La editorial siguió comprando y llegando a acuerdos con otros grupos editoriales de Polonia, Reino Unido, España, México y China, entre otros países. En 2001 Hachette vendió sus imprentas al grupo canadiense Quebecor y diez años después vebdió todas las revistas que editaba fuera de Francia a la estadounidense Hearst Corp.

En 2013 Hachette Livres tenía 7.100 empleados y una cifra de ventas de 2.077 millones de euros.

Bibliografía

- Bessard-Banquy, Olivier (2009), *La vie du livre contemporain: étude sur l'édition littéraire, 1975-2005*, Tusson: Presses universitaires de Bordeaux, p. 45.
- Dessaux, Pierre-Antoine y Mazaud, Jean-Philippe (2000), «Réception du modèle divisionnel en France au début des années soixante-dix à la lumière de l'étude des pratiques», *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques*, n.º 25.
- Haynes, Christine (2010), *Lost Illusions: The Politics of Publishing in Nineteenth-Century France*, Cambridge: Harvard University Press, pp. 156-158.
- Lefebvre, Pascal (1998), *Havas et l'audiovisuel 1920-1986*, Paris: Harmattan.
- Lorelle, Yves (1992), *La Presse: AFP, commission paritaire, groupes multimédias, Hachette, Havas, Hersant*, *papier, 4e pouvoir*, Paris: Retz, pp. 75-77.
- Lottman, Herbert R (1988), «The World of Hachette», *Publishers Weekly*, p. 102.
- Página web corporativa: www.hachette.com Fecha de la consulta: 19-06-2013.
- Reynaud, Bénédicte (1999), «L'emprise des groupes sur l'édition française aud début des années 1980», *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 130, pp. 3-10.
- Robinson, Blaise y Pegna, Daniela, «Lagardère sells EADS stake for $3 billion», *Reuters*, 09-04-2013.
- Sasseen, Jane, «Family Dynasty», *International Management*, febrero de 1990, p. 24.
- Wiset, Deborah, «Hachette: From Zola to a $3 Billion Giant», *The New York Times*, 21-03-1988.

Hermès. 1837

El grupo de indumentaria y otros productos de calidad Hermès nació en París en 1837, cuando Thierre Hermès empezó a elaborar piezas de guarnición para caballería que combinaban funcionalidad, calidad y elegancia. En 1867 amplió el catálogo para ofrecer sillas de montar y muy pronto el establecimiento se puso de moda entre la nobleza; como clientes habituales cabe destacar, por ejemplo, el emperador Napoleón III y su esposa Eugenia.

En 1870 Thierre transmitió el negocio a su hijo Émile-Charles, que trasladó el taller a la calle Faubourg St. Honoré. Con los años, este emplazamiento se convirtió en uno de los más caros de la capital de Francia y todavía hoy aloja los cuarteles generales del grupo.

Al comenzar el siglo xx, se incorporaron a la empresa los dos hijos de Émile-Charles, Adolphe y Émile-Maurice, que lograron como cliente al zar Nicolás II de Rusia. En aquel momento los caballos empezaban a ser desplazados por los automóviles como medio de transporte y se convertían en el deporte de moda de las personas acomodadas. Adolphe veía poco futuro en su negocio basado, a su entender, en un deporte en declive, por lo que hacia 1920 vendió sus acciones a su hermano.

Durante un largo viaje por Norteamérica, Émile-Maurice descubrió el potencial de crecimiento que le ofrecían también los usuarios de los vehículos si era capaz de ofrecerles productos atractivos. En 1923 diseñó y fabricó una bolsa de viaje con dos asas –para hacer más cómodo su traslado– y más adelante comercializó prendas de ropa *pret-à-porter* y relojes de pulsera. En Canadá había visitado una fábrica de un tipo de cremalleras que pensó que podían serle muy útiles: compró la patente para Francia, en

1924 sacó al mercado unos guantes con cremallera y luego aplicó la cremallera a otras prendas de vestir. La primera chaqueta con cremallera, más rápida de abrir y cerrar que la de botones, fue adquirida por el príncipe heredero de la corona británica. Se inició así una primera diversificación hacia los productos de piel relacionados con los viajes y el deporte.

Émile-Maurice tuvo cuatro hijas y ningún hijo varón. Una de ellas murió muy joven y las otras se casaron con Francis Puech, Robert Dumas y Jean Guerrand, tres yernos que se incorporaron al negocio y lo heredaron. En 1930 salió al mercado un bolso para mujeres que se haría mundialmente famoso porque lo utilizó la actriz Grace Kelly, esposa del príncipe Raniero III de Mónaco. En 1937 Hermès comercializó por primera vez pañuelos de seda con el sello de la casa –unos nudos entrelazados– y en 1949 corbatas estampadas.

A la muerte de Émile-Maurice en 1951 le sucedió al frente del negocio Robert Dumas. Dotado de una imaginación muy fértil, Robert había contribuido decisivamente al diseño de alguno de los nuevos productos. Por su parte, Jean Guerrand se dedicó a la alta costura y los perfumes. La primera colonia salió a la venta en 1951. Los primeros zapatos para hombre se vendieron en 1971.

En 1978 falleció Robert Dumas y fue sustituido por su hijo Jean-Louis. En aquel momento el negocio no atravesaba su mejor momento. Un año después Jean-Louis llenó las calles de París con carteles publicitarios en los que aparecían chicas jóvenes vestidas con pantalones tejanos que llevaban un pañuelo Hermès. Fue una campaña efectiva: sin perder calidad, amplió su mercado al incorporar clientela más joven.

Con el tiempo la diversificación también llegó mediante la adquisición de otras compañías de productos de alta calidad: la tienda parisina del fabricante británico de zapatos John Lobb, Les Cristalleries de Saint-Louis y Puiforcat, que fabricaba vajillas de plata, constituyen ejemplos significativos. En las últimas décadas, los directivos se han esforzado por comunicar que Hermès no es un grupo de productos de lujo, sino de productos de calidad elaborados artesanalmente. En 1992 la fábrica se emplazó en Pantin, cerca de París, donde trabajan actualmente 400 artesanos y 200 empleados.

En 1993 Hermès empezó a cotizar en la bolsa de París con la denominación de Hermès International. La decisión se adoptó fundamentalmente para proporcionar liquidez a los accionistas que querían vender por aquel entonces. También era un modo de establecer un precio de referencia para quienes desearan hacerlo en el futuro. La compañía y la familia conservaron el derecho preferente de compra. Tras esta operación, el 80% del capital quedó en manos de 56 parientes.

Jean-Louis Dumas, enfermo, se retiró en 2006 y el consejo de administración, compuesto mayoritariamente por herederos del fundador, eligió como presidente ejecutivo de forma unánime a Patrick Thomas, el primer profesional no perteneciente a la familia que desempeñó ese cargo. Simultáneamente, fueron nombrados directores artísticos Pierre-Alexis Dumas, hijo de Jean-Louis, y su prima Pascale Mussard que, un tiempo después, pasó a ocupar otras responsabilidades.

El 21 de octubre de 2010 el grupo LVMH, de Bernard Arnault, hizo pública la adquisición, directa o indirecta, del 14% de las acciones de Hermès International con el 9% de los derechos de voto. Esa participación se había ampliado a finales de 2012 al 22,6 y 16,7% respectivamente. La compra se había hecho a través de varios bancos de inversión, por encargo de LVMH, mediante *swaps* convertibles. Aunque Arnault afirmó que era una operación amistosa, los afectados no lo vieron así. Su firma, oficialmente denominada LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, tuvo en 2012 una cifra de ventas de 28.103 millones de euros, frente a los 3.484 de Hermès.

Como medida reactiva y con permiso de la autoridad bursátil, la mayoría de los descendientes del fundador agruparon el 56% de las acciones y el 62% de los derechos de voto en las sociedades H51 SAS y H2 SAS. Otros miembros de la familia tenían un 6,8 y 8,9% adicionales.

En junio de 2013 la Autorité des Marchés Financiers impuso una multa de ocho millones de euros a LVMH por haber sobrepasado ampliamente el 5% de participación en una empresa cotizada sin haberlo comunicado en su momento al regulador bursátil francés, como es preceptivo. En el verano de 2013 seguía adelante la reclamación judicial de Hermès International, por la que solicitaba que se declarase ilegal la compra de acciones por parte de LVMH.

En mayo de 2013 se anunció que el sucesor de Patrick Thomas (de sesenta y seis años de edad) como presidente ejecutivo sería Axel Dumas (de cuarenta y tres años), miembro de la sexta generación de la familia –hijo de Olivier, nieto de Robert–, hasta entonces director general adjunto.

Bibliografía

- Dumas, Jean Louis (1995), *La excelencia en la empresa familiar*, Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- Friedman, Vanessa, «Blood ties and silk scarves», *Financial Times*, 27-12-2004.
- Hermès, *Annual Report 2010*, vol. 2, pp. 15-19 y 74-80.
- Hermès, *Annual Report 2012*, vol. 2, pp. 56, 96-105 y 248.
- Jacobs, Laura, «From Hermès to Eternity», *Vanity Fair*, 1-09-2007.
- Neubauer, Fred y Lank, Alden G. (2003), *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure,* Bilbao: Deusto, p. 252.
- Friedman, Vanesa y Scheherazade, Daneshkhu, «Obituary. Jean-Louis Dumas. Poet and magician who took calculated risks for luxury group», *Financial Times*, 04-05-2010.
- Redondo, Paloma, «Hermès. Por amor al cuero», *Expansión*, 03-04-2009.
- Scheherazade, Daneshkhu, «Hermès aims to keep luxury of exclusivity in the bag», *Financial Times*, 06-10-2009.
- Scheherazade, Daneshkhu, «Object of desire», *Financial Times*, 09-07-2013.
- Schwass, Joachim y Wagen, Monica, «The Hermes Style of Governance», *Family Business Magazine*, invierno de 1998.
- Schwass, Joachim (2005), *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses,* Nueva York: Palgrave Macmillan, pp. 108-111.

Groupe Louis Dreyfus. 1851

Los orígenes del Grupo Louis Dreyfus se remontan a la actividad que inició Léopold Dreyfus (1833-1915) a mediados del siglo XIX. Hijo de agricultores, y con tan sólo diecisiete años de edad, Dreyfus empezó su andadura empresarial comerciando con el grano que obtenía de la finca familiar de Sierentz (Alsacia), para venderlo en Basilea. Ya en 1851, Léopold –que cambió su apellido por el de Louis-Dreyfus– había establecido un comercio habitual con las granjas de la zona; este es el momento en que se considera que nació la empresa Louis Dreyfus, dedicada inicialmente al comercio internacional del trigo.

Los primeros compases de la empresa se caracterizaron por el rápido desarrollo de la actividad comercial. Louis Dreyfus se estableció en Berna, ciudad más cosmopolita, desde donde formó una tupida red comercial que llegaba a todos los rincones de Europa occidental, hacia donde se exportaban ingentes cantidades de cereales.

Trece años después de su fundación, y al mismo tiempo que desarrollaba una extensa red de oficinas en Francia y Alemania, la empresa se trasladó a Zúrich, donde permaneció pocos años. Un decenio después, en 1875, se eligió la ciudad de París para implantar de forma permanente la sede central de la compañía.

La rápida expansión protagonizada por Louis Dreyfus durante la segunda mitad del siglo XIX fue posible gracias a los avances en los transportes y las comunicaciones. La construcción de sistemas ferroviarios intercontinentales y el aumento de la fiabilidad de los buques permitieron un traslado más seguro y rápido de la mercancía. Por otra parte, la invención del telégrafo y, posteriormente del teléfono, facilitó una comunicación más

eficaz entre las distintas unidades del negocio. La revolución del transporte y las comunicaciones permitió asimismo a la compañía establecer un rentable sistema de arbitraje: compraba cereales a precios bajos en un determinado lugar para venderlos, más caros, en otras partes de Europa. Los beneficios generados por la diferencia de precios aumentaron, además, debido a la habilidad que demostró la empresa para negociar precios y localizar nuevas oportunidades.

A comienzos del siglo XX, Louis Dreyfus se había convertido en la empresa de cereales más importante del mundo, con oficinas en toda Europa. La internacionalización de la compañía continuó para dar el salto transoceánico: abrió delegaciones comerciales en Minnesota (1909), Brasil (1911) y Australia (1913).

Al fallecer Léopold en 1915, se hizo cargo del negocio la nueva generación de la familia, encarnada en sus hijos Louis y Charles. Dos años después, un acontecimiento hizo temblar los cimientos de la compañía: el estallido de la Revolución Soviética le arrebató las 150 unidades comerciales que tenía en aquel país. No obstante, este suceso no impidió que la empresa siguiera ostentando la primera posición como comercializadora de trigo, un puesto que mantuvo durante la década de 1930 y hasta el estallido de la Segunda Guerra Mundial.

En 1932 la compañía había ampliado su red marítima y contaba con una flota de ocho barcos de alta velocidad diseñados por Pierre Louis-Dreyfus, uno de los tres hijos de Charles. En 1940, y tras la muerte de Charles, se produjo el siguiente relevo generacional, que también incluyó a François y a Jean, hermanos de Pierre.

La Segunda Guerra Mundial arrasó la compañía. Parte de la familia se refugió en Argentina y el resto tuvo que alistarse en las fuerzas armadas francesas. Después de este parón forzoso, el Grupo Louis Dreyfus se abrió paso de nuevo: Pierre se centró en la reconstrucción de la flota mercante, mientras que Jean dirigió las operaciones de comercialización de cereales. Durante ese período, el contexto económico había dado un giro para el que la empresa no estaba preparada: el mercado se volvió menos volátil y, por tanto, menos rentable para los Dreyfus, que basaban su actividad en la compraventa. Sus competidores les aventajaron al añadir instalaciones

de procesamiento y refinación, mientras que Louis Dreyfus se quedó estancada.

La empresa tuvo que ser forzosamente reinventada a finales de la década de 1960 de manos de la siguiente generación, encabezada por Gerard (William) Louis-Dreyfus, hijo de Pierre. El cambio vino marcado por la decisión de diversificar el grupo, entrando en 1971 en el sector inmobiliario. Al año siguiente, Gerard se arriesgó con la contratación de un equipo de siete experimentados comerciantes que habían trabajado para Cook Industries. Esta apuesta dio sus frutos: la empresa se expandió rápidamente hacia nuevas áreas de productos básicos y volvió a convertirse en un referente en el mercado internacional. La diversificación continuó: el grupo francés entró en otros mercados con una elevada volatilidad de precios para obtener un mayor margen de beneficios. A mediados de la década de 1980, la compañía se convirtió en una de las primeras en utilizar el método del arbitraje con los productos energéticos, como el petróleo y el gas, y creó la filial Louis Dreyfus Energy Corporation. También expandió su negocio hacia nuevas actividades, no solo comerciales, sino también productivas: en 1988 compró una planta de procesamiento de naranjas en Brasil y, posteriormente, adquirió terrenos para plantar naranjales en Estados Unidos. En 1996 se creó la filial Louis Dreyfus Citrus, dedicada a atender el negocio de los cítricos.

En aquellos años, la desregulación del mercado de la electricidad en Estados Unidos representaba otra oportunidad de negocio. En 1996 se creó la filial Louis Dreyfus Energy, que se convirtió en una de las primeras empresas que negociaron con la electricidad como una *commodity*. Tres años después, el grupo extendió este modelo de negocio al mercado europeo, aprovechando el mismo proceso de desregulación. También entró en el sector de las telecomunicaciones con la creación en 1998 de la filial LDCom Networks, dirigida por Robert Louis-Dreyfus, primo de William. La nueva empresa comenzó operando en Francia con una red propia de fibra óptica y, a comienzos del siglo XXI, adquirió varias empresas del sector, como Belgacom y 9Telecom. A día de hoy, las telecomunicaciones son una de las áreas más dinámicas en las que opera el grupo.

La empresa continúa en manos de la familia, encabezada por la viuda de Robert, Margarita Louis-Dreyfus. El grupo se dedica principalmente al

procesamiento y la comercialización de bienes de consumo agrícolas, petrolíferos y energéticos; cuenta con más de 10.000 empleados en todo el mundo y factura 20.000 millones de euros anuales.

Bibliografía

- Johnson, Drew D. (2012), *International Directory of Company Histories,* vol. 135. Detroit: St. James Press.
- Kremer, Victor, «Louis Dreyfus Seen Turning Focus from Power to Gas Mart», *Power, Finance and Risk*, 09-06-2003.
- Levine, Joshua y Button, Graham, «A' is for Arbitrage: William Louis-Dreyfus Revived his Family's Faltering Business by Applying Great-Grandpa's Original Principles», *Forbes*, 15-07-1996.
- «Louis Dreyfus to Be Sold in $1.8 Billion Gas Deal», *Houston Chronicle*, 11-09-2001.
- Página web corporativa: www.louisdreyfus.com Fecha de la consulta: 28-10-2013.
- Roberts, Adrienne, «Dreyfus Dynasty Staff in Mourning», *Financial Times*, 06-02-2003.
- www.fundinguniverse.com Fecha de la consulta: 23-10-2013.

Groupe Bel. 1865

El grupo francés Bel nació en Orgelet, localidad situada en el departamento de Jura. En 1865 Jules Bel fundó un negocio de maduración y comercialización de queso Comté, originario de la zona. En 1897 la sociedad, que ya había comenzado a prosperar, se trasladó a Lons-le-Saunier, a menos de 20 kilómetros de su emplazamiento inicial. Jules continuó desde allí al mando del negocio, acompañado de sus hijos, Henri y Léon. Cuando Jules falleció en 1904, su hijo Léon se hizo cargo de la compañía quesera.

Durante la Primera Guerra Mundial Léon Bel tuvo que marchar al frente y fue relevado temporalmente por su hermano Henri, que tomó las riendas del negocio familiar. Cuando finalizó el conflicto bélico, Léon recuperó el mando de la empresa. La incipiente industria quesera había comenzado su despliegue, y con él vino el éxito del Grupo Bel.

Léon Bel se dedicó a investigar el potencial de los quesos procesados, apoyado en una novedosa tecnología suiza. El queso procesado había sido inventado en 1911 por el suizo Walter Gerber, aunque fue la estadounidense Kraft Foods la primera compañía que lo patentó en 1916. Bel decidió explorar nuevas formas para presentar el novedoso producto e inventar una nueva manera de comer queso. Buscó así la forma de fabricar quesos sabrosos que, a la vez, fueran baratos y de fácil transporte y conservación. Como resultado, Bel elaboró en 1921 el primer queso fundido que se presentaba al mercado en forma de porciones individuales. Consciente de la importancia de diferenciarse de sus competidores, Léon Bel registró la marca La vache qui rit (La vaca que ríe), un nombre verdaderamente innovador para la época. La vache qui rit fue la primera marca de queso registrada en el Instituto Francés de la Propiedad Industrial.

La presentación del producto era, además, tan innovadora como el producto en sí. El queso se presentaba envasado en cajas redondas, inicialmente de metal, en las que aparecía la imagen de una vaca de pie en un prado. Se trataba de un dibujo realizado por el mismo Léon Bel. Un año después, se encargó el diseño de la imagen de marca al ilustrador Benjamin Rabier, que apostó por crear una atractiva ilustración de una vaca riéndose y con aspecto divertido. El éxito de la imagen fue inmediato. Ese mismo año se fundó Fromageries Bel.

En 1924 se instalaron las primeras máquinas de fundido de porciones en la planta de Lons-le-Saunier, y se produjo el despegue industrial y comercial de Bel. Dos años después se construyó una nueva fábrica en el mismo emplazamiento, que incorporaba la última tecnología y permitía ampliar la capacidad de producción de manera considerable.

En la década de 1930 el Grupo Bel amplió notablemente su gama de productos, una estrategia que se mantuvo a lo largo de las siguientes décadas. Mientras que el exitoso producto La vache qui rit comenzaba a exportarse, Bel lanzó al mercado el queso Babybel en 1952. Veinticinco años más tarde se comercializó Mini Babybel, uno de sus productos más populares. Paralelamente, el grupo mejoró y rediseñó los formatos de presentación, haciéndolos más atractivos al tipo de público al que se dirigían. Actualmente Bel produce tres tipos de queso: el queso de pasta prensada –que incluye las marcas Mini Babybel y Leerdammer–, el queso procesado –con marcas como La vache qui rit o Apéricube– y finalmente el queso fresco de untar –con las conocidas marcas Kiri y Boursin.

En 1937 se produjo un nuevo cambio en la dirección de la empresa y el yerno de Léon Bel, Robert Fiévet, pasó a ocupar el puesto de CEO. Cuatro años más tarde fue nombrado presidente.

Las cualidades del queso procesado, especialmente su mayor conservación y resistencia, permitieron que la empresa internacionalizara tempranamente sus actividades. En 1929 los Bel comenzaron a exportar sus productos y construyeron las primeras plantas de producción en Bélgica y Reino Unido. En la década de 1970 la expansión internacional se amplió de Europa occidental a Estados Unidos y Marruecos, a los que siguieron posteriormente Siria, Japón y China. La internacionalización del grupo se

completó con la adquisición de diversas empresas, como la francesa Port Salut en 1950, la británica Crowson en 1973, el grupo neerlandés Leerdammer en 2002 y la francesa Boursin en 2007.

El Grupo Bel continúa dirigido por los descendientes de Léon Bel y Robert Fiévet: Antoine Fiévet es el actual presidente y CEO. La empresa ha seguido una cuidada estrategia de crecimiento externo y busca, en los últimos años, una expansión internacional acorde con sus principios y valores. Anticiparse a los nuevos hábitos de consumo, atender las expectativas de un mercado en continuo movimiento y proponer ideas originales y de calidad han sido, desde sus orígenes, el *leitmotiv* del grupo.

Las estrategias de comercialización también han tenido una especial relevancia en la historia de la empresa, que siempre ha buscado asociar una marca muy diferenciada a cada gama de quesos. Además de la cuidada presentación de sus productos, Bel ha diseñado elaboradas campañas para su promoción, y ha experimentado con diversos formatos y soportes para sus anuncios, logrando que el consumidor se identificara con la marca. Los primeros anuncios de La vache qui rit vieron la luz en Francia en 1950. Otra de las características que diferencian al grupo es la incorporación de especialidades y sabores locales a su producto.

El Grupo Bel emplea a 10.600 personas y, en 2012, sus ventas consolidadas alcanzaron 2.600 millones de euros, lo que supuso un incremento del 4,8% con respecto a 2011. Bel opera con 33 subsidiarias y 27 plantas de producción en todo el mundo y posee cinco marcas principales, de alcance mundial: La vache qui rit, Kiri, Leerdammer, Boursin y Mini Babybel; además de más de 25 marcas locales. Estas marcas llegan a 400 millones de consumidores al año en 120 países. La empresa estima que se consumen 10 millones de porciones de La vache qui rit al día.

Bibliografía

- «Boursin: a whiff of change greets Unilever's cheese business», *Food Market Watch*, diciembre de 2007, vol. 6, issue 12, p. 11.
- «Groupe Bel adds third facility in US», *Dairy Industries International*, marzo de 2012, vol. 77, issue 3, p. 11.
- Página web corporativa: www.bel-group.com Fecha de la consulta: 21-06-2013.
- www.comte.com Fecha de la consulta: 21-06-2013.
- www.lavacaquerie.es Fecha de la consulta: 21-06-2013.

Michelin. 1889

El grupo Michelin, uno de los líderes mundiales en la producción de neumáticos, tiene sus raíces en Clermont-Ferrand (Auvernia), en el centro de Francia. Sus precursores fueron Aristide Barbier y su primo Nicolas Édouard Daubrée, que, con la denominación de Barbier et Daubrée, comenzaron en 1832 fabricando máquinas para uso agrícola y útiles como válvulas, correas y tubos.

Daubrée estaba casado con la sobrina de un inventor escocés que logró impermeabilizar telas utilizando caucho tratado con bencina. Ella aprendió la técnica y la aplicó en la empresa familiar para elaborar algunas piezas de caucho. En 1860 Barbier et Daubrée tenía cuatrocientos empleados, pero, a la muerte de los fundadores en 1863 y 1864 respectivamente, estaba en declive.

En 1886 uno de los nietos de Barbier se propuso dar continuidad al negocio. Se trataba de André, hijo de Adele Barbier y Jules Michelin, ingeniero de estructuras metálicas. Tres años después convenció a su hermano Édouard, licenciado en derecho y dedicado a la pintura, para que se uniera a la aventura como director. Fue entonces cuando se cambió la denominación social de la empresa por Michelin et Cie. y, por ello, 1889 se considera el año fundacional de la compañía.

En aquel momento, en la fábrica trabajaban cincuenta empleados, pero en poco tiempo los dos hermanos revitalizaron la empresa. Una de las primeras novedades fue ofrecer pelotas de caucho para juegos infantiles. En la primavera de 1891, una persona acudió a su taller a pedir que le arreglaran su bicicleta, equipada con las dos ruedas de caucho inflables que el escocés John Boyd Dunlop había patentado tres años antes. El taller

Michelin solucionó el problema, pero la reparación llevó casi un día entero. Édouard vio una oportunidad de negocio. Se propuso diseñar un tipo de neumático que el propio ciclista pudiera reparar en menos tiempo y sin tener que acudir a un especialista. El resultado fue la invención del neumático desmontable, independiente de la llanta, que se empezó a fabricar en mayo y se patentó en junio, dirigiéndolo premonitoriamente «para velocípedos y otros vehículos».

En septiembre los dos hermanos se enteraron de que un periódico había organizado una competición ciclista París-Brest-París, de 1.200 kilómetros, y se propusieron ganarla. Se esmeraron en la fabricación de las ruedas y entrenaron a un ciclista, que hizo el recorrido en 71 horas, nueve horas menos que el siguiente de sus rivales. Para Michelin fue una espectacular operación de marketing. En cuanto empezaron a generalizarse los automóviles, se lanzaron a fabricar sus neumáticos. En 1897 Michelin tenía 684 empleados.

Si Édouard era un magnífico empresario, su hermano André fue un mago de la promoción comercial. En 1898 Michelin creó el Bibendum, caricatura con forma humana elaborada con neumáticos, que se hizo omnipresente como elemento publicitario. Ha experimentado variaciones, pero sigue siendo el logotipo de la compañía. En 1900 –cuando en Francia solo circulaban 3.500 coches– los dos hermanos sacaron al mercado la Guía Roja, un manual práctico para facilitar los viajes a los automovilistas, en el que se ofrecía información sobre gasolineras, y buenos hoteles y restaurantes, que acabaría siendo una guía gastronómica. El mapa Michelin empezó a editarse en 1910.

Entretanto, Édouard seguía impulsando el I+D, fruto del cual Michelin fue pionero en lanzar al mercado la rueda de acero (1913) y el neumático de baja presión (1923). En 1906 la empresa abrió en Turín (Italia) su primera planta en el extranjero y al año siguiente otra en Estados Unidos. Durante la Primera Guerra Mundial, la compañía fabricó 1.884 aviones para uso militar.

Cuando en 1935 el fabricante de coches Citroën suspendió pagos, Michelin tomó el control accionarial porque era el mayor acreedor. Esta participación se vendió en 1974 a la empresa familiar Peugeot.

En 1928 Édouard nombró cosocio director a su hijo Étienne, quien murió cuatro años después en un accidente aéreo, con treinta y cuatro años de edad. El sucesor fue Pierre, el otro hermano de Étienne, que falleció en un accidente de coche en 1937. Para sustituirlo eligió a su yerno, Robert Puiseux, casado con su hija Anne. En 1938 se incorporó como cosocio un ingeniero que llevaba veinte años en Michelin, Pierre-Jules Boulanger, quien también fallecería en un accidente de coche en 1950.

Édouard falleció, con ochenta años, en 1940. En ese momento Michelin tenía 40.000 empleados. Desde el fallecimiento de sus hijos, la dirección del grupo fue llevada por Puiseux y Boulanger, seguidos luego por otros.

En 1946 Michelin patentó el neumático radial. Sus técnicos lo habían inventado antes de la Segunda Guerra Mundial, e incluso habían diseñado prototipos, pero los destruyeron y escondieron los planos para evitar que el ocupador alemán se apropiase del invento. El neumático radial empezó a comercializarse en 1949 y supuso una revolución: en 1955 había sido adoptado por casi todos los fabricantes europeos de vehículos.

Desde 1862 la forma jurídica del núcleo accionarial familiar es la de sociedad en comandita (SCA). A partir de 1951 la sociedad *holding* del grupo Michelin, que cotiza en bolsa, es SCA Compagnie Générale des Etablissements Michelin. Esta estructura supone la existencia de dos tipos de socios: comanditarios (o accionistas) y comanditados, que son quienes adoptan las decisiones más importantes por encargo de los primeros. Mientras que la responsabilidad económica de los comanditarios solo alcanza al dinero que han invertido, los comanditados responden con todos sus bienes personales y solidariamente. Los accionistas designan también uno o más gerentes para dirigir la empresa. Esta fórmula jurídica explica, en gran medida, la tradicional política de Michelin de bajo endeudamiento. Una parte considerable de los beneficios no se destina a dividendos, sino a recapitalizar la empresa para financiar inversiones.

Esta tradición no se siguió cuando Michelin compró en 1990 la compañía estadounidense Uniroyal-Goodrich Tire Company. La mayor operación corporativa del fabricante francés le permitió ser durante unos años el mayor productor de neumáticos del mundo, con una cuota de mercado

del 20%. Pero la deuda neta llegó a suponer el 450% del capital. En 2005 se había reducido al 114%, para situarse finalmente en el 12% en 2012.

En 1955 un miembro de la familia fundadora había vuelto a la cúpula directiva del grupo. Se trataba de François, hijo de Étienne, quien con veintinueve años de edad compartió el puesto de cosocio con otros directivos no familiares, tradición que se ha procurado mantener. Hitos alcanzados bajo su mandato fueron la instalación de una factoría en Canadá en 1970, seguidas de otras tres en Estados Unidos, el lanzamiento del neumático Michelin Air X para aviones en 1981 y dos ya mencionadas: la venta de Citroën en 1974 y la compra de Uniroyal-Goodrich en 1990.

En 1999 François cedió las riendas ejecutivas a su hijo Édouard. Este acometió una profunda reorganización del grupo –que hasta entonces había crecido de una manera muy desordenada– y redujo sustancialmente la deuda. En mayo de 2006, con cuarenta y tres años, murió al naufragar la barca en la que estaba pescando. Le sustituyó Michel Rollier, el otro socio gerente, emparentado con los Michelin y cuyo padre ya había desempeñado el mismo puesto con François. Al jubilarse en 2012, fue sucedido por Jean-Dominique Senard. Ese año trabajaban para Michelin 113.400 personas en todo el mundo y la cifra de ventas ascendió a 21.500 millones de euros.

Bibliografía

- Betts, Paul, «Family values», *Financial Times*, 30-05-2006.
- Boxell, James, «Michelin head upbeat despite slow going», *Financial Times*, 12-02-2013.
- Browning, E. S., «On a Roll: Long-Term Thinking and Paternalistic Ways Carry Michelin to Top», *The Wall Street Journal*, 05-01-1990.
- Bruno, Abescat, «François Michelin, le patron ermite», *L'Express*, 16-04-1998.
- Galloni, Alessandra y Carreyrou, John, «Michelin Scion Dies; Firm's Reins Leave Family», *The Wall Street Journal*, 27-05-2006.
- «Les 50 plus grands patrons de l'histoire. François Michelin», *Capital*, 19-07-2010.
- Lottman, Herbert R. (2003), *The Michelin Men: Driving an Empire*, Londres: I.B. Tauris & Co.
- Michelin, *Dossier Pédagogique. Genèse d'une entreprise*, s/d.
- Michelin, *2012 Annual And Sustainable Development Report*.
- Murphy, Antoin (2005), «Corporate Ownership in France», en Morck, Randall K. (ed.), *A History of Corporate Governance around the World,* Chicago: University of Chicago Press, pp. 207-209.
- Owen, David, «New patron for tyremaker», *Financial Times*, 11-01-2000.
- Página web corporativa: www.michelin.com Fecha de la consulta: 23-09-2013.
- Zambaux, Guillaume, «François Michelin passe la main», *Le Parisien*, 18-05-2002.

L'Oréal. 1909

La empresa de fabricación de cosméticos L'Oréal fue fundada en París en 1909 por el químico Eugène Schueller. Este joven emprendedor, que contaba veintiséis años, había descubierto en 1907 una nueva fórmula para el tinte del cabello. Schueller patentó la fórmula –a la que llamó Oréal– y, dos años más tarde, fundó la Société Française des Teintures Inoffensives pour Cheveux. A continuación, se dedicó a visitar, puerta por puerta, a todos los estilistas de París para venderles su nueva gama de tintes fabricados a partir de componentes inofensivos. Aquella empresa se convirtió en el origen del actual grupo L'Oréal, nombre que se adoptó en 1939.

Gracias a su determinación y avidez, Eugène Schueller consiguió que el uso de su tinte se expandiera rápidamente por todo el país. Su nombre se hizo muy popular en el mundo de la cosmética, como parte del equipo editorial de *La Coiffure de París*, una revista muy conocida por las numerosas contribuciones de escritores, doctores y químicos. Schueller, no contento con el mero uso de sus páginas, decidió comprar el medio en 1912 y utilizarlo para difundir entre el público todas sus invenciones.

Tras la finalización de la Primera Guerra Mundial, la empresa inició una nueva era. La incorporación de la mujer al mercado laboral y su mayor preocupación por la apariencia representaron una buena oportunidad para expandir el negocio. Los tintes L'Oréal se convirtieron en un producto muy común entre las mujeres francesas. Además, la recuperación económica alentó las primeras exportaciones de tintes a países como Gran Bretaña, Italia, Austria, Países Bajos, Estados Unidos, Canadá, Brasil e incluso Rusia.

Paralelamente, Schueller encontró en la diversificación de productos la clave para la expansión del negocio. Estaba convencido de que en ese

camino, la investigación y la innovación constituían la piedra angular. Fruto de una continua investigación, en la década de 1920 nacieron nuevos productos que comenzaron a completar la gama: L'Oréal d'Or, para el aclarado del cabello rubio; O'CAP, una espuma para lavar el cabello en seco; Eau Capillaire, el primer champú de la firma; y L'Oréal Blanc, un tinte rubio platino que adquirió gran popularidad. L'Oréal comenzaba así a marcar tendencias, una estrategia que ha mantenido a lo largo de su historia.

Tras su experiencia en la revista *La Coiffure de París*, Schueller tenía claro el enorme potencial de los medios de comunicación. Su visión de negocio le aconsejó continuar por ese camino para potenciar y difundir la imagen de la empresa. Así, en 1931, instaló un gigantesco lienzo con la imagen del producto O'CAP en un edificio parisino. Un año después, cuando la publicidad radiofónica comenzaba a adquirir mayor difusión, Schueller emitió su primer *jingle*, un anuncio comercial que, por primera vez, no era leído sino cantado. En 1933 creó y publicó *Votre Beauté*, una revista mensual dedicada a la salud y al cuidado personal de las mujeres. Con ella, los productos L'Oréal adquirieron mayor difusión entre la población femenina. Schueller complementó la publicación de la revista con el desarrollo de nuevos eventos y estrategias publicitarias, entre las que destacó una gira promocional –Crochet Drop– que recorrió París entre 1947 y 1957. Asimismo, convencido de la importancia de estar presente en los salones de belleza, diseñó una serie de programas de formación y fundó la Ecole Technique des Arts et de la Coiffure, una escuela para estilistas que enseñaba nuevas técnicas para el cuidado del cabello y proporcionaba asistencia para crear un negocio propio.

Durante la década de 1940 la empresa no cesó en su empeño por extender la gama de productos y crear nuevas tendencias. A sus ya conocidos tintes, se sumaron DOP, un revolucionario champú listo para usar; Ambre Solaire, un aceite solar protector; Monsavon, un jabón con una fórmula específica de contenido en leche; Oréol, un producto para ondular el cabello, e Imédia Crème, el primer tinte de composición orgánica y rápida absorción.

En 1954 L'Oréal decidió iniciar su expansión internacional y empezó por el mercado que era líder mundial en cosmética: Estados Unidos. Cosmair,

acrónimo de Cosmetics for Hair, se convirtió en el representante exclusivo de los productos de la marca francesa en el mercado estadounidense. Dos años más tarde, y tras la muerte de Eugène Schueller, Francois Dalle tomó el control de la compañía y dio un verdadero impulso a su internacionalización. Con Dalle, L'Oréal adquirió numerosas firmas estratégicas –como Lancôme, Garnier, Biotherm o Vichy– e inició un período de espectacular crecimiento. Paralelamente, se instalaron nuevas filiales en el extranjero y se firmó, en 1974, un acuerdo estratégico con Nestlé que abrió el camino hacia otros mercados, particularmente Japón, puerta de entrada para la futura expansión en Asia.

A finales de la década de 1980 L'Oréal estaba presente en más de un centenar de países. Con una completa y diversificada gama de productos, la empresa se convirtió en líder indiscutible de la industria de la belleza. Lindsay Owen-Jones fue nombrado director general en 1988 y continuó avanzando en el camino que ya habían marcado sus predecesores: la investigación, el desarrollo de nuevos productos y la expansión internacional. Así, L'Oréal quedo estructurada en torno a cinco principales áreas de negocio: la coloración del cabello, el cuidado del cabello, el cuidado de la piel, el maquillaje y la perfumería.

Con un portafolio de marcas poderosas e internacionales, L'Oréal llegó al siglo XXI apostando por la diversidad como política de crecimiento. Dirigida desde 2006 por Lindsay Owen-Jones como presidenta y por Jean-Paul Agon como CEO, L'Oréal ha seguido realizando nuevas adquisiciones, diversificando su área de actividad y creando nuevos productos que atiendan las necesidades, cada vez más distintas y cambiantes, de sus clientes. El grupo registró unas ventas de 20.500 millones de euros en 2012 y cuenta con una plantilla de 72.000 empleados.

La historia de L'Oréal confirma la importancia de una sólida transmisión de valores de generación en generación. Esto, unido a la adaptación a los nuevos tiempos, han sido la clave para la supervivencia y el éxito de la empresa. Schueller tuvo muy claro, desde el principio, que la innovación era la fuerza interna que sustentaría el crecimiento posterior del negocio. Y así fue. Sus sucesores heredaron este espíritu innovador y lo plasmaron en el ADN de la empresa: «investigación e innovación al servicio de la

belleza». La familia continúa siendo la principal accionista del grupo, con una participación del 30,9%. Jean-Victor Meyers, nieto de Liliane Bettencourt y tataranieto de Eugène Schueller, ha sido el último en incorporarse a la empresa, con apenas veintiséis años de edad.

Bibliografía

- Collin, Béatrice y Rouach, Daniel (2009), *Le Modèle L'Oréal. Les Stratégies clés d'une Multinationale Française*, París: Pearson.
- Edmondson, Gail, «L'Oréal: The Beauty of Global Branding», *Business Week*, 28-06-1999.
- Marshall, Bill (2005), *France and the Americas. Culture, Politics and History*, Santa Barbara: ABC-Clio.
- Página web corporativa: www.loreal.com Fecha de la consulta: 22.-07-2013.
- Sánchez Pérez, Manuel (2006), *Casos de marketing y estrategia*, Barcelona: UOC.
- Sauer, Pamela (2001), «A Makeover of Global Proportions», *Chemical Market Reporter*, vol. 260, issue 21, 12-03-2001.
- Teruel, Ana, «El heredero de L'Oréal lo tiene todo», *El País*, 15-05-2012.

Holanda

C&A. 1841

La conocida cadena internacional de ropa C&A nació en Sneek (Frisia), al norte de Países Bajos, en 1841. Fue constituida por los hermanos Clemens y August Brenninkmeijer, de cuyas iniciales procede el nombre de la empresa. Los Brenninkmeijer, originarios de la pequeña ciudad de Mettingen (Westfalia), provenían de una saga de comerciantes que vendían productos textiles por toda Europa. Al principio, la sociedad formada por los dos hermanos se dedicó a abastecer a la población rural con tejidos de lino hasta que, veinte años más tarde, el concepto del negocio cambió por completo. En 1861 los hermanos Brenninkmeijer decidieron abrir en Sneek un almacén y establecieron la primera tienda de C&A dedicada a la venta al por menor de prendas textiles.

El éxito de la empresa residía en un concepto revolucionario para aquellos tiempos: los hermanos Brenninkmeijer decidieron ofrecer a una amplia clientela confecciones de fabricación industrial, es decir, prendas de vestir confeccionadas, de buena calidad y a precios asequibles, que pasaron a sustituir a las costosas prendas hechas a mano por encargo del cliente. El concepto fue un verdadero éxito y permitió que la compañía, dirigida por las siguientes generaciones, no solo se expandiera rápidamente por todo el territorio holandés, sino que también internacionalizara tempranamente sus actividades.

C&A inició su expansión internacional en la década de 1910. La empresa familiar inauguró en 1911 su primera tienda extranjera en Berlín, en un momento en que la industria alemana del textil y de la moda comenzaba a florecer. Once años más tarde, en 1922, C&A llegó a Gran Bretaña, instalando otro establecimiento comercial en la ciudad de Londres. El crecimiento

internacional del negocio se frenó con el estallido de la Segunda Guerra Mundial y hasta la década de 1960 y sobretodo la de 1970 la empresa no reanudó con fuerza su expansión. En esta época, C&A abrió nuevas tiendas en Europa, asentándose en Bélgica (1963), Francia (1972) y Suiza (1977). Cruzó también el Atlántico y, en 1976, la empresa inauguró su primera tienda en Brasil. A esas alturas, la carrera internacional de C&A era imparable, y durante las dos últimas décadas del siglo XX y los primeros años del XXI, la cadena de moda se hizo con representación en una gran cantidad de mercados, próximos y lejanos: Japón (1979), Luxemburgo (1982), España (1983), Austria (1984), Portugal (1991), Argentina (1997), México, Irlanda y República Checa (1999), Polonia (2001), Hungría (2002) y Federación Rusa (2005).

Aunque la actividad de C&A nació, y continúa centrada, en el segmento de la moda, desde la década de 1970 la familia fundadora ha emprendido varias apuestas para diversificar el negocio. En las décadas de 1960 y 1970 el grupo se introdujo en el sector de los servicios financieros en territorio europeo, y también realizó sus primeras inversiones de capital en Norteamérica. En la década de 1980 los servicios financieros se ampliaron a América del Sur.

Otra de las iniciativas para diversificar el negocio familiar fue la creación en 1999 de la compañía inmobiliaria Redevco, que pasó a gestionar todos los bienes inmuebles del grupo. Actualmente, con una cartera valorada en casi 4.000 millones de euros, Redevco tiene más de 700 propiedades, la mayor parte de ellas situadas en países europeos, como Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Luxemburgo, Portugal, España, Suiza, Países Bajos y Reino Unido.

En 2001 la familia fundadora decidió reorganizar toda su cartera empresarial y creó el *holding* Cofra, que pasó a agrupar todas las empresas de la familia: C&A, operadora del segmento *retail*; Redevco, para el sector inmobiliario, y las dos divisiones dedicadas a la gestión de inversiones de capital privado (Bregal Investments y Entrepreneurs Fund).

Más recientemente C&A ha tratado de reinventarse mejorando la calidad, reduciendo costes y mostrándose accesible para cualquier segmento de la sociedad con bajos presupuestos familiares. Esta apuesta le ha permitido

recuperar posiciones en algunos países, como Reino Unido, en los que había perdido cuota de mercado. Es por ello que, actualmente, C&A tiene moda para toda la familia. Con sus doce marcas propias, la firma satisface todos los deseos de su público en cuanto a moda: desde las últimas tendencias hasta la elegancia más clásica. Entre 2002 y 2008 la empresa experimentó uno de los períodos de expansión más significativos en su historia, llegando a duplicar el número de establecimientos comerciales. Desde 2008 la firma ha abierto nuevas tiendas en Rumanía, Italia, Croacia, Serbia y Dinamarca, países en los que no contaba aún con sede. En el mercado chino, C&A posee una veintena de establecimientos en los alrededores de Beijing y Shanghái.

En la actualidad, C&A, que continúa siendo una empresa familiar, está presente en 21 países europeos con más de 1.575 tiendas y tiene más de 37.500 empleados. Es, además, una de las cadenas de moda más populares de Europa: cada día, alrededor de 2 millones de personas visitan los establecimientos que C&A tiene repartidos por el Viejo Continente. Alemania, con 500 tiendas, es el mercado más grande; la siguen Países Bajos, Austria, Bélgica, España y Francia.

Bibliografía

- C&A (2010), *Actuar de manera sostenible*, informe C&A, en línea: www.c-and-a.com/es/es/corporate/fileadmin/mediathek/es-es/downloads/CSR_report_2010_es.pdf Fecha de la consulta: 11-11-2013.
- Página web corporativa: www.c-and-a.com Fecha de la consulta: 11-11-2013.
- «Simplicity Can Add Billions To Brand Value», *The Holmes Report*, 27-10-2013.
- www.cofraholding.com Fecha de la consulta: 11-11-2013.
- www.redevco.com Fecha de la consulta: 11-11-2013.
- Zentes, Joachim; Morschett, Dirk y Schramm-Klein, Hanna (2011), *Strategic Retail Management: Text and International Cases*, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Heineken. 1864

Un joven holandés llamado Gerard Adriaan Heineken convenció a su madre, con tan solo veintidós años de edad, de que producir cerveza de alta calidad sería un buen negocio; ella accedió a adquirir la cervecería Haystack de Ámsterdam –conocida como De Hooiberg– en 1864, que llevaba casi trescientos años en funcionamiento. Así fue como comenzó a escribirse la historia de Heineken.

Tras el cambio de propiedad de la fábrica, Gerard Adriaan Heineken contrató a más trabajadores y apostó por elevar la calidad del producto. La estrategia fue exitosa y en apenas un año Gerard consiguió aumentar las ventas de cerveza de 2.100 a 5.000 barriles. En 1868 las instalaciones de Haystack ya se habían quedado pequeñas. Por este motivo, el joven empresario decidió trasladarse a una nueva planta de mayor tamaño, situada a las afueras de Ámsterdam. El negocio siguió creciendo y, seis años después, Gerard adquirió otra fábrica cervecera en Róterdam, que junto con la anterior, aumentaron notablemente la capacidad productiva de la empresa. En 1873 el joven emprendedor registró la compañía con el nombre de Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij N.V.

En aquella época el mundo de la cerveza fue testigo de grandes avances técnicos. En 1870 el empresario e inventor alemán Carl von Linde construyó el primer refrigerador por compresión, una máquina frigorífica que funcionaba con la técnica de la contracorriente. Este invento tuvo consecuencias revolucionarias en la industria cervecera y Heineken fue una de las primeras empresas en adoptarlo, eliminando así la dependencia del hielo natural para conservar el producto. Consciente de la importancia de la investigación y del progreso técnico, Gerard Heineken decidió contratar

al doctor Elion, uno de los alumnos más sobresalientes del químico francés Louis Pasteur. Recién incorporado, Elion desarrolló un nuevo tipo de levadura conocida como levadura-A, para dotar a las cervezas Heineken de un sabor especial. La consiguiente mejora de la calidad del producto, unida a su diferenciación, se tradujo en un espectacular aumento de ventas. En 1876 la marca holandesa ya exportaba su cerveza a países como Francia, Bélgica y Gran Bretaña.

Gerard Heineken murió en 1893 y su hijo Henry Pierre tomó el relevo de una empresa que vendía 200.000 hectolitros de cerveza al año. Durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX, la cerveza Heineken llegó a un mayor número de mercados, incluyendo Asia, Indonesia y África. También llegó a Nueva York y, hasta la promulgación de la Ley Seca en 1920, se distribuía por los más reputados restaurantes y hoteles de la ciudad. La exportación a Estados Unidos quedó interrumpida desde 1920 hasta 1933. Tras el forzoso parón, Heineken logró copar de nuevo el mercado estadounidense y, con su famosa botella verde, se convirtió en la cerveza de importación más consumida en el país.

La tercera generación de la familia, representada por Alfred Henry Heineken, heredó el control del negocio en la década de 1940. Su padre, Henry Pierre, le había mandado a Nueva York para aprender las técnicas comerciales que empleaba Van Munching, el representante de Heineken en Estados Unidos. Alfred Henry se formó así en las más avanzadas técnicas de marketing de la época, empapándose de la cultura del bienestar imperante en Estados Unidos. Tras volver a Holanda en 1948, Alfred implantó exitosas campañas publicitarias. La marca comenzó a anunciarse en la radio y cambió su logotipo de tal manera que las tres «es», inclinadas ligeramente hacia atrás, simularan el efecto de tres caras sonrientes *(smiling e)*. Estas reformas permitieron a la empresa superar los problemas derivados de la falta de materias primas durante la Segunda Guerra Mundial y la feroz competencia que se desató después.

Una década más tarde, la compañía puso en marcha una distribución innovadora: el producto comenzó a venderse en supermercados, siguiendo el lema «la cerveza puede viajar». Gracias a esta estrategia, en 1960 Heineken había conseguido batir el récord de ventas en Estados Unidos.

Paralelamente, la firma cervecera profundizó en el control de la calidad de sus productos, diseñando un minucioso proceso para salvaguardarla a través de la creación de un equipo técnico: el Heineken Technisch Beheer (HTB). También siguió invirtiendo grandes sumas en I+D, tal y como había hecho su fundador, y creó varios laboratorios para potenciar esta área del negocio. En 1968 adquirió su competidora Amstel, lo que le permitió extender su radio de exportación hacia nuevos mercados como las Antillas Holandesas, Jordania, Líbano y Grecia.

La compañía tampoco desatendió el mercado europeo. En la década de 1970 desembarcó en Irlanda y Francia y, tras comprar varias empresas cerveceras, logró aumentar su cuota en el mercado del Viejo Continente. Durante la década de 1980 la cerveza Heineken llegó a otros rincones del mundo tan dispares como Jamaica, Tahití, Marruecos, Brasil, Japón y Argentina.

En 1989 Alfred Henry cesó como presidente de la compañía. Su esfuerzo y visión de negocio habían conseguido situar a la empresa como la segunda en importancia del mundo. Sus sucesores en el puesto (Gerard van Schaik, Karel Vuursteen y Jean-François van Boxmeer) continuaron en la línea que él había marcado: innovación e internacionalización del grupo. Las fusiones y las adquisiciones de empresas permitieron a la firma ganar más mercados, próximos o lejanos. Entre ellas, cabe destacar la compra de las holandesas De Ridder (1982), Royal Brand Brewery (1989) y de una participación en Karlsberg (2002); la irlandesa Murphy's (1983); la francesa Fischer (1996); la italiana Moretti (1996) y las españolas El Águila (1984) y Cruzcampo (2000).

La entrada de la compañía en España merece ser destacada, pues supuso introducir un concepto innovador: las tabernas franquicia, concebidas como una red de pubs irlandeses, que han potenciado a lo largo de más de una década la cultura cervecera en el país. A este modelo de negocio se añadió la división de Temáticos Heineken, que se desarrolló a través de dos líneas de actuación: por un lado, la apertura de seis cervecerías ambientadas en diferentes escenarios cerveceros; y, por otro, la distribución en exclusiva de las mejores marcas de cerveza, tanto nacionales como internacionales.

En la actualidad, el control del negocio lo sigue ostentando un miembro de la familia: Charlene de Carvalho-Heineken, única hija y heredera de Alfred Henry Heineken. La compañía posee 165 fábricas en todo el mundo, exporta a más de 170 países y cuenta con unos 65.000 empleados.

Bibliografía

- Bickerton, Ian y Willman, John, «Heineken Wins Race for Spain's Largest Brewer», *Financial Times,* 11-06-1999.
- Cramb, Gordon y Willman, John, «Outsider at Heart of Family Brewer», *Financial Times,* 10-01-1999.
- Dawson, Havis «Brand Brewing», *Beverage World,* 1995.
- «Heineken Three Ways», *Beverage World,* 1992, p. 16.
- Jacobs, M.G.P.A. y Maas, W.H.G. (2001), *The Magic of Heineken*, Ámsterdam: Heineken NV.
- Klarić, Dragan y Ostojić, Bojana (2013), «Concept of marketing communications-Case study Heineken», *Business Consultant*, vol. 5, n.º 25, pp. 95-106.
- Korthals, H. A. y Emmens, J. A. (1948), *Korte geschiedenis der Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij N.V., 1873-1948,* Ámsterdam: C.V. Allert de Lange.
- Oram, Roderick, «Heineken Finds Strong Global Brew», *Financial Times,* 07-02-1996.
- Página web corporativa: www.heineken.com Fecha de la consulta: 05-10-2013.
- Prince, Greg W., «The Green Standard», *Beverage World,* 1995.
- *The World of Heineken* (1995)*,* Ámsterdam: Heineken International Beheer.
- Tinnin, David B., «The Heady Success of Holland's Heineken», *Fortune,* 16-11-1981.
- Van Munching, Philip (1997), *Beer Blast: The Inside Story of the Brewing Industry's Bizarre Battles for Your Money*, Nueva York: Times Business.

SHV. 1896

Los orígenes de SHV, una de las principales compañías de propiedad privada en el sector energético internacional, se remontan a finales del siglo XIX en Utrecht. El 1 de abril de 1896 un grupo de sociedades familiares del país dedicadas al comercio del carbón se fusionaron para fundar la firma Steenkolen Handels-Vereeniging (SHV). Las ocho familias participantes contaban, en su mayoría, con una larga tradición en el negocio. En algunos casos era centenaria, como ocurría con la familia Fentener van Vlissingen, una saga de comerciantes de carbón desde principios del siglo XVIII.

SHV nació con el objetivo de ser uno de los mayores actores en el comercio del citado mineral. A finales del siglo XIX el carbón era la principal fuente de energía y un recurso estratégico para sustentar la industria, y el posicionamiento de la empresa en el sector del carbón fue prácticamente inmediato. En 1904 adquirió los derechos para la comercialización del carbón producido por la Rheinisch-Westfälisches Kohlen Syndikat, organización que controlaba la producción de carbón en la región del Ruhr. Dos años más tarde, SHV obtuvo además los derechos exclusivos para el transporte del mineral a través de los ríos y los canales navegables de Países Bajos, entre ellos el Rin. Para desarrollar este negocio, la compañía estableció la primera de sus filiales, la Nederlandsche Rijnvaart Vereniging, que crecería hasta convertirse, decenios después, en líder mundial del sector.

El grupo holandés destacó desde muy pronto por su apuesta por la innovación. En 1907 construyó la primera cinta mecánica para el transporte del mineral, así como un elevador capaz de mover unas 300 toneladas de carbón a la hora –una cifra insólita para la época–. También fue pionero en la utilización de puentes-grúa para la carga y descarga del mineral.

En 1913 la empresa ostentaba una clara posición de predominio en el desarrollo técnico y, aunque su sede se mantuvo en Utrecht, contaba con nuevas oficinas en ciudades estratégicas como Róterdam y Ámsterdam.

Una buena parte del crecimiento de la compañía se debió al liderazgo ejercido por Frederik *Frits* Fentener van Vlissingen II, que se había incorporado al negocio familiar a los veintidós años, relevando a su padre enfermo. Heredero del espíritu emprendedor de sus antecesores, Frederik dirigió la empresa durante los veinte primeros años del siglo XX con el propósito de diversificar e integrar horizontalmente el emporio. En esta línea, SHV estableció la Hollandsche Kunstzijde Industrie, filial dedicada a la fabricación de telas sintéticas, que se abastecía del carbón suministrado por la propia SHV. Los recursos financieros provenían de la empresa alemana Vereignigte Glanzstoff, que a su vez era propiedad de uno de los socios del grupo holandés. Unitas fue otra de las sociedades constituidas bajo el liderazgo de Frederik *Frits* Fentener van Vlissingen II. La compañía operaba como sociedad de capital y proporcionaba los fondos necesarios para la creación de nuevas empresas, tanto dentro como fuera del grupo.

La neutralidad de Países Bajos durante la Primera Guerra Mundial permitió a SHV continuar con su actividad y crecer, gracias en parte a los estrechos vínculos que la empresa mantenía con la industria alemana del carbón. En 1917, a través de Unitas, SHV se estableció en el mercado alemán con la creación de Nemos (Netherlandsche Maatschappij tot Ontginning van de Steenkolenvelden) para explotar la mina de antracita Sophia Jacoba, en Ibbenbüren, al norte de Alemania. Con esta operación, SHV, que había sido tradicionalmente una sociedad importadora de carbón, comenzó a exportar mineral. Esta rama de actividad se convirtió, en la década de 1920, en una de las principales fuentes de ingresos del grupo. Por aquellos años, la creciente importancia del petróleo no pasó desapercibida para la compañía. A finales de la década de 1930 comenzó a comercializar petróleo, aunque sus intereses en este sector no se consolidaron hasta entrada la década de 1950. Para entonces, su dependencia del carbón era evidente, y la preeminencia del petróleo como fuente de energía obligaba a SHV a buscar en este sector la clave de su futuro desarrollo. En aquellos años, la familia Fentener van Vlissingen había comprado la participación

de la familia Van Beuningen en la empresa, convirtiéndose así en la única propietaria del negocio.

A finales de la década de 1950 SHV se posicionó definitivamente en la industria petrolera mediante la adquisición de participaciones en empresas austriacas e italianas. La compañía adoptó el nombre de PAM para desarrollar las actividades petroleras y lo usaba también como marca comercial en la venta de productos derivados del petróleo. Construyó asimismo una red de gasolineras desde Países Bajos hasta Alemania y Austria. Además, a través de una *joint venture* con la alemana Calpam, SHV comenzó a exportar combustible para la calefacción doméstica en Bélgica, Dinamarca y Luxemburgo.

A mediados de la década de 1960 la sociedad dio un nuevo paso en la diversificación. El descubrimiento de un depósito de gas natural en Groningen, al norte de Países Bajos, llevó a la compañía a crear en 1963 la filial Dyas para el desarrollo de esta actividad, fue una de las primeras empresas holandesas dedicadas a la exploración de estos yacimientos. Ese mismo año, se incorporó a la empresa Paul Fentener van Vlissingen, hijo de *Frits* Fentener van Vlissingen II. En aquel momento, el cargo de presidente de la sociedad estaba ocupado por *Frits* Fentener van Vlissingen III, hermano mayor de Paul.

Paul asumió la dirección general del grupo durante tres décadas. Bajo su liderazgo, SHV acometió nuevos proyectos para la diversificación del negocio, impulsó operaciones de fusión y adquisición de empresas y creó varias filiales. Entre las nuevas líneas de actividad destacaron la distribución de bienes de consumo, el reciclado y la energía. En el primer sector, SHV se introdujo a través de la creación, junto con la empresa alemana Metro, de la cadena Makro de distribución al por mayor. Inspirada en el modelo estadounidense de tiendas de autoservicio, Makro abrió su primer establecimiento en Ámsterdam en 1968, y alcanzó un temprano éxito. Diez años después, Makro estaba presente en varios mercados europeos y, posteriormente, en Estados Unidos e Iberoamérica. El éxito de este concepto de negocio animó a SHV a adquirir en 1970 otras cadenas de distribución minorista, como la alemana Otto Reichelt o la holandesa Kijkshop and Xenos.

Otra de las líneas de diversificación fue el reciclado. En 1975 SHV adquirió David J. Joseph Company, una de las empresas de reciclado más

importantes de Estados Unidos. La energía fue también una actividad a la que el grupo dedicó su atención. En 1982 SHV adquirió una participación en Primagaz, compañía francesa fundada en 1857 con el nombre de Société Liotard Frères. Esta empresa había sido pionera en el embotellamiento de gas butano para su posterior venta con fines domésticos e industriales. A mediados de la década de 1980 el grupo holandés sumó una participación mayoritaria en la británica Calor Gas, una de las principales suministradoras de gas licuado del petróleo (GLP) del mercado británico.

La exploración de petróleo, la logística, las energías renovables o la inversión en participaciones de capital fueron otras de las ramas de negocio con las que SHV diversificó su actividad en los últimos años del siglo XX y los primeros del XXI.

Recientemente, SHV ha decidido fomentar su posicionamiento en el sector del gas licuado del petróleo y, aunque ha vendido los establecimientos de Makro en Europa, continúa expandiendo también esta rama del negocio, especialmente en Iberoamérica. Las energías renovables constituyen otra destacada área de actividad. El grupo continúa en manos de la familia Fentener van Vlissingen. En 2012 obtuvo unos ingresos de 20.000 millones de euros y empleó a más de 30.000 personas en veinticinco países.

Bibliografía

- Gallagher, Paul, «Rich laird with passion that's priceless», *The Scotsman*, 28-04-2003.
- Jones, Geoffrey (1998), *The Multinational Traders*, Londres: Routledge.
- Página web corporativa: www.shv.nl Fecha de la consulta: 20-09-2013.
- «Paul van Vlissingen», *The Independent*, 26-08-2006.
- «Unravelling a Family Empire», *Financial Times*, 21-07-1997.
- Wandycz, Katarzyna, «Fentener van Vlissingen Family», *Forbes*, vol. 144, n.º 2, 24-07-1989, pp.152-156.

Italia

Amarelli Fabbrica di Liquirizia. 1731

Amarelli Fabbrica di Liquirizia tiene sus orígenes en Rossano, en la región italiana de Calabria, a comienzos del siglo XVIII. Su fundador, Paolo Amarelli, ideó un nuevo mecanismo para el tratamiento del regaliz, raíz típica de esta zona de sabor dulce y con propiedades medicinales, que se utilizaba como condimento desde la antigüedad.

Los Amarelli comerciaban con regaliz desde el siglo XV. Eran una familia terrateniente, ennoblecida en 1656 con una baronía, que fue confirmada en 1836. Su escudo de armas porta la leyenda *Domatur Armis*: vencido solo por la fuerza de las armas.

El hijo de Paolo, Fortunato, y su nieto, Paolo Fortunato, imprimieron mayor profesionalidad al negocio, constituyendo una incipiente empresa en 1731, año que se considera fundacional. El negocio siguió transmitiéndose de generación en generación hasta alcanzar la decimocuarta a comienzos del siglo XXI.

En 1840 Domenico Amarelli abrió una tienda en Nápoles, capital del reino. La invención de un mecanismo para extraer el jugo de la raíz y el desarrollo del transporte marítimo facilitaron que el negro producto de los Amarelli accediera a mercados más lejanos. A finales del siglo XIX el regaliz se exportaba especialmente a Gran Bretaña, Bélgica y Holanda, donde se usaba en la producción de licores, dulces, medicamentos y para aromatizar los cigarros. En 1860 un Amarelli, Fortunato, fue el primer alcalde de Rossano tras la unificación de Italia.

En 1907 Nicola Amarelli introdujo una novedad tecnológica al poner en funcionamiento dos calderas de vapor para preparar la pasta de la raíz, lo que mejoró la productividad. Cuando Nicola murió, en 1924, se

incorporaron al negocio sus tres hijos –Fortunato, Pasquale y Giuseppe–, bajo la dirección de su hermana, Giuseppina, que se convirtió en la única propietaria. Giuseppina había sido una de las primeras mujeres de Italia en obtener una licenciatura universitaria en derecho. Nunca se casó. En su testamento, de 1935, dejó a sus tres sobrinos únicamente el usufructo de la empresa y estableció que la propiedad pasaría a sus futuros sobrinos-nietos.

Entre 1935 y 1941, además de las penurias provocadas por la Gran Depresión, los elaboradores de regaliz de Calabria sufrieron la competencia de la empresa estadounidense MacAndrews & Forbes, fabricante de extractos de licores, que pagaba a los agricultores por encima de los precios de mercado. Los Amarelli se adaptaron a las nuevas circunstancias aumentando el precio de compra de la materia prima y vendieron propiedades agrícolas que habían pertenecido a la familia durante generaciones para evitar tener que despedir a sus empleados. La mayoría de ellos trabajaban en la empresa desde hacía mucho tiempo, algunos siguiendo una larga tradición familiar que les permitía heredar el oficio de sus padres. Al final, Amarelli fue de las pocas empresas de la región que sobrevivieron.

Tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial, los tres hermanos dieron un nuevo impulso al negocio. Fortunato y Pasquale se dedicaron sobre todo al área comercial, mientras que Giuseppe, especialmente dotado de habilidades técnicas, se centró en la mejora del proceso productivo. Fallecidos los dos primeros, Giuseppe continuó el negocio con la ayuda de su hijo Giorgio, que falleció prematuramente en 1986.

Para entonces se había incorporado a la empresa Giuseppina *(Pina)* Mengano, esposa del otro hijo de Giuseppe, Franco, dedicado a la docencia del derecho en la universidad, donde había conocido a su esposa. Pina recibió de su suegro carta blanca para introducir las novedades que considerase oportunas.

Al fallecer Giuseppe en 1990, su nuera Pina asumió el máximo puesto ejecutivo. Uno de sus principales logros fue diversificar la producción, en algunos casos llegando a acuerdos con fabricantes de productos de alimentación y bebidas para introducir entre sus variantes el sabor del regaliz. A comienzos del siglo XXI, Amarelli era capaz de suministrar grappa,

colonia, licores, cerveza, chocolate, pasta de dientes, champú, helados, condimentos para cocina de calidad, etc. Por su labor al frente de la empresa, Pina recibió el título honorífico de Cavaliere Ufficiale dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana.

En 2001 la familia Amarelli abrió en Rossano el Museo del regaliz, que en pocos años se convirtió en el segundo museo industrial de Italia en número de visitantes, solo superado por el de la firma de vehículos Ferrari. La decimocuarta generación se incorporó a la dirección de la empresa en 2003, cuando Fortunato Amarelli asumió el cargo de administrador delegado y más adelante la presidencia. En esos años la empresa facturaba 4 millones de euros y daba empleo a cerca de cuarenta personas.

Bibliografía

- Castelli, Mauro, «La signora che scoprì il tesoro nero», *Il Sole 24 Ore*, 18-08-2003.
- Conti, Paolo, «Pina Amarelli; Loro violano la legge mentre noi dobbiamo fuggire», *Corriere della Sera*, 28-01-2005.
- «Confindustria, Amarelli al vertice della sezione Agroalimentare», *Corriere della Calabria*, 31-05-2013.
- F. A., «Radici di famiglia. In un museu», *Calabria Produttiva*, 2003.
- Macrì, Carlo, «L'epopea della famiglia Amarelli a Rossano», *Corriere della Sera*, 16-11-2010.
- Mengano, Giuseppina, «L'imprenditoria femminile: le tappe di una storia av...vincente», *Teoria e Storia del Diritto Privato*, n.º IV, 2011.
- Piancastelli, Manuela (2004), *Pina Amarelli, Il fascino discreto della liquirizia*, Bergamo, Veronelli Editore.
- Ranavolo, Alfredo, «Amarelli, carte in regola per il segmento Pmi», *Il Sole 24 Ore-Sud*, 06-06-2007.
- Sodano, Marco, «La liquirizia globale è nata tre secoli fa», *La Stampa*, 04-07-2011.
- Valensise, Marina (2012), *Il sole sorge a Sud: Viaggio contromano da Palermo a Napoli via Salent*, Marsilio Editori.
- www.150anni.it/webi/stampa.php?wid=2256&stampa=1 Fecha de la consulta: 29-07-2013.
- www.henokiens.com/index_amarelli_gb.php Fecha de la consulta: 29-07-2013.
- www.imprese.san.beniculturali.it Fecha de la consulta: 29-07-2013.
- www.unioncamere.gov.it/impresa Fecha de la consulta: 29-07-2013.

Fratelli Piacenza. 1733

No se conoce con certeza el año del nacimiento del fabricante italiano de prendas de vestir Fratelli Piacenza porque en 1750 un incendio destruyó los archivos municipales que podían arrojar luz sobre el origen de la compañía. Consta que en 1733 ya funcionaba una fábrica en Pollone (Biella), en el noroeste del país, en la región del Piamonte, cerca de la frontera con Francia y Suiza.

El fundador de la empresa fue Pietro Francesco Piacenza, un fabricante de productos de lana al que se unió después su hijo Giovanni Francesco (1727-1796). Este último dio un impulso notable al negocio: en 1783 ya trabajaban para la empresa un centenar de personas. Al principio únicamente producían telas, hasta que en 1790 se abolió la prohibición de confeccionar tejidos.

Giovanni Francesco tuvo cuatro hijos, dos de los cuales se implicaron en el negocio familiar: Giovanni Battista y Carlo Antonio, este último como máximo responsable. El negocio consiguió superar las dificultades provocadas por la dominación napoleónica (1798-1814), que perjudicó la producción del sector textil.

Carlo Antonio (1779-1842) tuvo la idea de concentrar en un único establecimiento todas las fases de la producción y de abrir una casa comercial en Turín, lo que facilitó la venta de sus productos fuera del ámbito local. Amplió el negocio con la apertura de dos nuevos centros productores en 1819. En 1830 la firma Piacenza contaba con 42 clientes en diferentes poblaciones del reino de Cerdeña, al que entonces pertenecía el Piamonte.

Entre sus siete hijos, Carlo Antonio designó como sucesor al mayor, Giovanni Francesco (1811-1883), que alternó la dirección general con su

hermano Gregorio, mientras otro hermano, Delfino, era responsable desde Turín del área comercial y de las relaciones con Francia, Bélgica y Gran Bretaña.

En esta época se modernizó la producción y la comercialización de los tejidos, tomando como punto de referencia la tecnología británica. Dos o tres veces al año Giovanni Francesco viajaba a Londres para conocer las novedades, y comprar lana y maquinaria.

En 1839 Giovanni fue pionero en la introducción en la península italiana del género de fantasía (telas de diferentes colores). También creó una red de agentes comerciales para hacer llegar sin intermediarios sus mercancías, primero a clientes de todo el reino y, luego, de la Italia unificada. La empresa obtuvo una medalla de plata en la Exposición de Turín en 1833 y sendas de oro en las de Turín (1844) y Génova (1854). Además, los hermanos Piacenza ampliaron el negocio comprando otras compañías, por lo que en 1854, el presidente de gobierno de Piamonte, el conde de Cavour, citó a Giovanni como ejemplo de emprendedor con visión de futuro.

Giovanni apoyó la unificación de Italia y el librecambismo, y fue alcalde de Pollone, donde creó un jardín botánico. Falleció en 1861, aunque, por razones de salud, se había retirado tiempo antes cediendo las riendas a dos de sus hijos. Él y su esposa, Guiseppina, designaron como heredero universal a su segundo hijo, Felice (1843-1938), que había profundizado sus estudios en Centroeuropa.

Con la ayuda de su hermano Carlo, Felice recapitalizó la firma e introdujo constantes innovaciones en materiales, diseño y moda, y reorganizó la empresa. Después de un viaje por varios países de Europa, en 1867 constituyó un comité de dirección con una estructura en la que se delegaban funciones en los responsables de cada área. En 1898 construyó para su factoría una de las primeras centrales hidroeléctricas de Italia. El incremento de la producción les permitió la apertura de una nueva fábrica en Turín en 1911. En esta época la empresa expandió sus mercados y llegó a Francia, Bélgica, Gran Bretaña, Estados Unidos y varios países de Asia.

Felice fue uno de los promotores de la Lega Industriale Biellese, que intentaba conciliar las posturas enfrentadas de empresarios y trabajadores e intervino en la creación de la Asociación Lanera Italiana. En 1911 creó la

Lanificio Scuola, en la que hacían prácticas las personas que estaban formándose para desarrollar su actividad profesional en el sector textil. Felice también invirtió con otros socios en la creación de una fábrica de automóviles en Turín. A partir de 1913, la compañía empezó a importar cachemira, lana de cabra muy apreciada por ser sedosa, ligera y buen aislante térmico, original de la región india de Cachemira.

Felice tuvo cuatro hijos: Livia, Guido, Mario y Enzo. Los dos varones mayores se dedicaron a sus aficiones: alpinismo, aeronáutica y arqueología. La dirección de la empresa recayó en el hijo menor, Enzo (1892-1968). Al estallar la Primera Guerra Mundial, tras un período de formación en la escuela militar, fue enviado al frente. Durante la contienda, la empresa familiar se dedicó casi en exclusiva a la fabricación de uniformes militares.

La Gran Depresión iniciada en Estados Unidos en 1929 afectó gravemente a Fratelli Piacenza, hasta el punto de que estuvo inactiva durante una temporada y llegó a cerrar la planta de Milán. Durante la Segunda Guerra Mundial, la empresa se centró de nuevo en la fabricación de uniformes militares.

La decisión de dedicarse exclusivamente a la alta costura fabricando ropa para mujeres, de calidad, gran colorido y un elevado componente de moda, fue tomada por Enzo Piacenza, que consiguió de este modo incluir entre sus clientes a firmas parisinas como Dior y Balenciaga.

A Enzo le sucedió su hijo Giovanni (1926-1994) como presidente y director financiero del grupo. En 1990 se adoptó la decisión estratégica de lanzar cada año una única colección de vestidos, en invierno, y de trabajar solo con materias primas de calidad como cachemira, alpaca y angora, para dirigirse en exclusiva al segmento de mercado más elevado. Además de vestidos, se elaboraban abrigos, bufandas, gabardinas y complementos.

Giovanni fue sucedido por su hijo Riccardo; cuando este murió en 2004, le reemplazó su hermano Guido. En 2007, por primera vez en la historia del grupo, se contrató a un profesional externo para ocupar el máximo puesto ejecutivo, en la persona de Fabio Foschi.

A comienzos del siglo XXI Fratelli Piacenza suministraba sus prendas a firmas de alta costura como Zegna, Gucci, Prada, Louis Vuitton y Hermès.

Las ventas a Japón se organizaron de manera sistemática a partir de 1970. Doce años después se abrió en Tokio una sucursal y en 1993 otra en Beijing (China).

Bibliografía

- Bello, Milena. «Piacenza, nuovo tessuto per 275 anni di storia», *MFFashion*, 16-09-2008.
- Buzzavo, Leonardo y Gatto, Giorgio (2012). *Strategie di lunga vita d'impresa. Aziende familiari centenarie tra innovazione e tradizione,* Milán: Franco Angeli, pp. 88-94.
- Página web corporativa: www.piacenza1733.it/ Fecha de la consulta: 17-06-2013.
- Ruggiero, Claudio (2013), *L'oro d'Italia. Storie di aziende centenarie e famigliari*, *Volumen 3. Piemonte e Liguri*, Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore, pp. 211-220.
- www.archivitessili.biella.it/site/home/archivi-storici---dove-sononati/scheda50168.html. Fecha de la consulta: 16-07-2013.

Fonderia Campane Daciano Colbachini & Figli. 1745

La empresa denominada en la actualidad Fonderia Campane Daciano Colbachini & Figli nació a mediados del siglo XVIII en Angarano, en Bassano del Grappa. Este municipio está situado en el noreste de la península italiana, en el corazón de la región del Véneto, cerca de Padua, Vicenza, Venecia y Verona.

Hacia 1740 un fundidor de campanas acudió a Bassano a realizar un encargo. Giuseppe Colbachini, hijo de un tejedor de lonas, trabajó como aprendiz suyo. El trabajo le entusiasmó y en 1745 estableció su propio taller, ayudado por sus hermanos, primero Antonio y luego Daciano y Gaspare. Giuseppe era un experto en matemáticas y música, por lo que aunó conocimientos técnicos y sentido estético. Enseguida este taller adquirió fama de buen fundidor.

Según el relato histórico de la Associazione Italiana di Campanologia, pasado el tiempo hubo una discusión familiar entre los hermanos Giuseppe y Daciano, que dirigían la empresa, y sus hijos: Bartolo, Giuseppe, Daciano y Gaspare. Estos se trasladaron a Padua para establecerse por su cuenta. La sociedad de sus padres daría lugar a la creación de la compañía Colbachini da Giuseppe a Pietro di Bassano del Grappa.

De la calidad técnica del taller inicial y del carácter emprendedor de la familia da muestra el hecho de que, con el tiempo, surgieron otros Colbachini fundidores, aunque su vida debió de ser efímera: Colbachini Pietro e Antonio d'Angarano, que en 1772 modeló una campana en Vicenza, y Colbachini Giovanni e Figlio di Vicenza, del que consta que fundió en 1840 algunas campanas en esta población.

En 1887 otro Colbachini (Luigi) se incorporó a la Fonderia Chiappani de Trento, de la que llegaría a ser director, para establecerse por su cuenta en 1907. En 1924 fundió para la población de Rovereto la que durante años fue la mayor campana de Italia, con un peso de 11.500 kilos.

A comienzos del siglo XIX, los hijos disidentes de Giuseppe y Daciano constituyeron en Padua la empresa Colbachini Daciano e Figli di Padova, que con el tiempo se convertiría en la actual Fonderia Campane Daciano Colbachini & Figli.

Padua era la sede de la diócesis, un factor importante para una empresa cuyos principales clientes eran los templos católicos. De hecho, establecieron su taller a pocos metros del palacio episcopal. El negoció prosperó, extendió su mercado mucho más allá del Véneto y consiguió clientes de otros países.

Un paso importante para consolidar el prestigio de la empresa fue la concesión en 1898 del título de «fundidor pontificio» por parte del papa León XIII, renovado en 1904 por Pío X. En 1924 este mismo honor se otorgó al competidor Fonderia Marinelli, creada en 1339 y, por tanto, la decana del sector, todavía con actividad en 2013.

Ejemplos destacados de la actividad de la firma Daciano Colbachini son las tres campanas fundidas entre 1919 y 1926 para el santuario della Madonna dell'Angelo en Caorle (Véneto). En 1922 confeccionó otras tres para el templo de Santa María la Mayor de Tramonti di Sotto (Friuli-Venezia Giulia). En 1930 restauró una de las campanas de la Torre del Duomo de Teramo (Abruzzo), que en 1798 había resultado dañada cuando los soldados franceses invasores intentaron destruirla. En 1932 refundió una de las seis campanas (la llamada Ave María) de la basílica de San Pedro del Vaticano. Tres años después entregó una de 13.200 kilos para el templo de Cristo Rey en Messina. Entre sus numerosos trabajos destacan también la remodelación de dos campanas de la iglesia de San Giorgio Martire, en Capriolo (Lombardía) o la más reciente construcción de una campana de 5.140 kilos para el hospital de San Rafael de Milán.

Al acabar la Segunda Guerra Mundial, en 1945, uno de los Colbachini, Attilio Daciano, previendo las necesidades de reconstrucción del país, creó una sociedad (denominada FIP) para comercializar, y más adelante fabricar,

productos para los sectores de la construcción, la energía hidroeléctrica y las autopistas. FIP fue vendida al comienzo de la década de 1960 a Romeo Chiarotto, directivo responsable del crecimiento de la empresa, quien pasaría a ser accionista del grupo industrial promovido por los Colbachini.

A mediados de la década de 1960, la familia Colbachini comenzó a diversificar sus actividades, al margen de la fundición, con la fabricación de tubos de goma para la conducción de líquidos. A partir de este negocio surgió IVG (Industria Veneta Gomma) Colbachini Spa.

En 1988 el grupo se planteó sacar a bolsa parte de las acciones de la sociedad *holding* ICV Colbachini Spa, un proyecto que no llegó a materializarse. En aquel momento los accionistas eran las familias Colbachini y Chiariotto (80%) e Italfinanziaria Internazionale (grupo IMI, 20%).

En 2012, además de fabricar componentes elaborados con caucho, el Grupo IVG estaba presente en sectores tan diversos como farmacia, transformación de plásticos e instrumentos de precisión. Tenía fábricas en otros países y exportaba el 68% de sus ventas, que ascendían a un total de 115 millones de euros.

Bibliografía

- Gambin, Giuliano (2007), *Storia delle comunità di Villaga, Toara e Belvedere*. Villaga, Centro Studi Berici, pp. 170-172.
- «La holding IVG Spa presto quotata a Milano e Venezia», *La Repubblica*, 20-05-1988.
- Página web corporativa: www.fip-group.it/fip_ind_eng/azienda/presentazione.html Fecha de la consulta: 23-07-2013.
- Roverato, Giorgio (2002), «Le biografie d'impresa nel Veneto», *Protagonisti*, n.º 83, pp. 19-20.
- www.campanologia.org/fonditore/colbachini-giuseppe-e-pietro-di-bassano-del-grappa. Fecha de la consulta: 21-07-2013.
- www.henokiens.com/index_colbachini_gb.php Fecha de la consulta: 18-07-2013.
- www.ivgspa.it Fecha de la consulta: 21-07-2013.
- Zambotto, Flavio (2010), «Storica visita alle campane del Vaticano», *Quaderni campanologici*, n.º 1., Associazione Italiana di Campanologia, p. 26.

Giobatta & Piero Garbellotto. 1775

La empresa hoy denominada Giobatta & Piero Garbellotto S.p.A., fabricante de barriles, tinas y barricas con maderas de calidad, nació en 1775 en la población de San Fior, cerca de la ciudad italiana de Conegliano (Véneto), a 60 kilómetros de Venecia. Su fundador, Giuseppe Garbellotto, empezó con un taller de carpintería y ebanistería, que continuaron su hijo Pietro (nacido en 1778) y su sobrino Augusto Emilio (nacido en 1801). Elaboraban barriles, tinas y tanques para albergar líquidos, así como muebles de calidad. Al principio, el taller, donde trabajaban una docena de personas, estaba situado en un patio anexo a la vivienda familiar.

Giovanni Battista (nacido en 1827), perteneciente a la tercera generación de la familia, llevó las riendas del negocio durante casi medio siglo con la ayuda de sus hijos. Emilio, el primogénito, emigró a Brasil, donde emprendió un negocio maderero que todavía funcionaba a comienzos del siglo XXI. El brazo derecho de Giovanni Battista en Europa fue su hijo Narciso (nacido en 1853), que sucedió a su padre a partir de 1887 y junto a sus dos hermanos se especializó en la producción de barriles para bodegas. La empresa adquirió tanta fama que los hermanos Garbelotto se convirtieron en proveedores de la casa de Austria. Uno de sus clientes, el príncipe Carlos de Habsburgo, que sería emperador de Austria entre 1916 y 1918, le encargó las barricas para las propiedades agrícolas de su esposa, Zita de Borbón-Parma, hija del duque de Parma.

Durante la Primera Guerra Mundial, la región en que estaba ubicada la empresa fue invadida por el ejército austriaco, que instaló un hospital militar de primeros auxilios en la fábrica de Garbelloto, perdiéndose así la maquinaria y el archivo familiar.

Acabada la Gran Guerra, Giobatta, hijo de Narciso, se hizo cargo del negocio, trasladó el centro de producción a la cercana población de Conegliano y modernizó el esquema organizativo. Pronto Garbellotto alcanzó de nuevo la posición de liderazgo en Italia, solo interrumpida durante la Segunda Guerra Mundial, años en los que de nuevo cesó la fabricación.

A Giobatta le sucedió su hijo Pietro, conocido como Piero, que cursó estudios especializados en la Escuela de Enología. Bajo su dirección, la sociedad pasó a denominarse Sociétà Bottai di Garbellotto & Cie., nombre que más adelante cambiaría por el actual de Giobatta & Piero Garbellotto S.p.A. Piero trasladó el taller a unas instalaciones más amplias y modernas. Consciente de la necesidad de diversificar el negocio, extendió las actividades de la empresa familiar al comercio de la madera, lo que le proporcionaba acceso a materias primas de calidad y le permitía alcanzar economías de escala. Además, de este modo compensaba la estacionalidad de la actividad de la tonelería, en la que, con frecuencia, los encargos están asociados a la época de la cosecha.

Según la historia oficial de la compañía, esta decisión «salvó a la empresa durante la grave crisis que afectó el sector en la década de 1980», tiempo en que los toneleros fueron momentáneamente trasladados a la nueva división y así «se pudo conservar el *know how* productivo». Para entonces la empresa era capaz de suministrar sus barriles, tinas y barricas a elaboradores de vino de todo el mundo. Un pedido de Estados Unidos fue el «milagroso» remedio, en calificativo de Piero, que salvó a la compañía. En aquel momento los talleres de Garbellotto apenas tenían trabajo y solo la responsabilidad por las familias que dependían de su actividad le impidió cerrar la empresa. En estas circunstancias, las bodegas Gallo de Modesto (California), propiedad de la familia homónima de origen italiano, pidieron consejo a William Bonetti, también de nacionalidad italiana y director técnico de una empresa competidora. Este profesional, afincado en Estados Unidos, había sido compañero de colegio y buen amigo de Pietro Garbellotto y recomendó a los Gallo que lo contrataran como suministrador. Así llegó el encargo de 712 tinas de 166 hectolitros cada una, cuya entrega se completó al cabo de cinco años.

Sintiéndose enfermo, en 2006, Piero delegó sus funciones directivas en sus tres hijos –Piero, Piergregorio y Pieremilio–, que a mediados de 2013 seguían codirigiendo el negocio familiar. Cuatro años después Garbellotto entró en el *Libro Guinness de los Récords* por haber construido la mayor barrica del mundo. Se trataba de la *Magnífica*, que había sido encargada por la empresa vinícola familiar Tommasi: 5.000 kilos de madera de roble y 33.330 litros de capacidad. En marzo de 2013, la revista *Eco delle Foreste* calificó a la compañía Garbellotto de «la Rolls-Royce de las botas».

Actualmente, la empresa produce una media de 45.000 hectolitros al año de barriles y emplea a cerca de setenta trabajadores. La madera se adquiere sin intermediarios en los mejores bosques europeos de la Eslavonia croata, del macizo central francés y de la Europa central. Garbellotto dispone de un servicio de asistencia técnica, constituido por toneleros dotados de talleres móviles, que visitan periódicamente a los clientes que lo requieren.

Bibliografía

- «Addio a Pietro Garbellotto. L'imprenditore delle botti», *La Tribuna di Treviso,* 28-11-2011.
- «Giobatta e Pietro Garbellotto S.p.A. La Rolls-Royce delle botti: quando la sostenibilità fa rima con vino buono», *Eco delle Foreste*, 2013.
- Hicke, Carole, «Interview. William Bonetti. 1997», *The Regents of the University of California*, 1998.
- Página web corporativa: www.garbellotto.com/es/botti/la_storia.php Fecha de la consulta: 21-07-2013.
- www.henokiens.com Fecha de la consulta: 21-07-2013.
- www.unioneimpresestoriche.com Fecha de la consulta: 21-07-2013.

Gruppo Falck. 1833

Los orígenes empresariales de la familia Falck se remontan a 1833, cuando el ingeniero Georges Henri Falck fue contratado para dirigir la fundición de Dongo, perteneciente a la familia Rubini y situada en la región italiana de Lombardía (por entonces bajo dominio del Imperio Austriaco). Los Rubini habían sido uno de los principales productores italianos de seda. Sin embargo, a finales del siglo XVIII, decidieron diversificar sus actividades y compraron la fundición de Dongo y las minas de hierro situadas a orillas del río Como. En aquel momento, la fundición de Dongo sufría las limitaciones de una producción aún a pequeña escala y urgía incorporar especialistas que modernizaran los procesos y mejoraran la calidad del hierro colado. Georges Henri Falck era, por su parte, un ingeniero procedente de Alsacia, con una larga experiencia en la industria del metal. Su llegada a la fundición de Dongo marcó el cambio: Falck se convirtió en socio de la compañía e inmediatamente comenzó a introducir mejoras técnicas, iniciando el camino para su transformación en una empresa industrial. Sin embargo, la crisis económica de 1846-1847 sumió a la empresa en una severa crisis y la asociación entre los Falck y los Rubini quedó interrumpida durante un tiempo. En 1863 Enrico Falck, hijo de Georges Henri, se casó con Irene Rubini, la heredera de la empresa de Dongo. Tras la muerte de Enrico en 1878, su esposa y posteriormente su hijo, Giorgio Enrico, se hicieron cargo del negocio que, no obstante, se encontraba muy debilitado.

El 26 de enero de 1906 Giorgio Enrico Falck estableció la sociedad anónima Acciaierie e Ferriere Lombarde (AFL), la empresa heredera del anterior negocio. La nueva compañía se trasladó a Sesto San Giovanni, localidad situada a las afueras de Milán, donde construyó unas modernas

y extensas instalaciones. Se trataba de un emplazamiento estratégico para el negocio: a pesar de la falta de proximidad a un yacimiento, la región poseía abundantes recursos de agua y se encontraba muy próxima a la red ferroviaria que transportaba el carbón procedente de Alemania, Bélgica, Suiza y Luxemburgo. Giorgio Enrico Falck, siguiendo las mismas premisas de su padre, no tardó en dotar a la empresa de las más modernas tecnologías. En 1908 se instaló en la planta de Sesto San Giovanni el primer horno Martin-Siemens, con una capacidad de más de 30 toneladas. Esta y otras mejoras técnicas dieron un fuerte impulso al negocio. AFL se convirtió así en la cabeza visible del desarrollo industrial italiano. A las puertas de la Primera Guerra Mundial, los Falck fabricaban aproximadamente un 9% del total de la producción italiana de acero, con unas 84.000 toneladas anuales.

Entre 1906 y 1935 la compañía construyó una extensa red de plantas para la producción de acero. A diferencia del resto de productores, desde 1912 los Falck fabricaban acero a partir de la fundición de chatarra. El uso de esta «materia prima» otorgaba a la empresa una doble ventaja competitiva: dejaba de depender de las importaciones de mineral de hierro y, además, reducía los costes de producción. La sociedad de los Falck destacó, además, por ser pionera en el uso de nuevas fuentes de energía. En este sentido, la construcción de plantas hidroeléctricas les permitió solventar el principal cuello de botella que limitaba el desarrollo de la industria siderúrgica: la dependencia de la importación de carbón de coque. Estas dos estrategias –el uso de chatarra y de energía hidráulica– fueron especialmente exitosas durante los años de la Primera Guerra Mundial: mientras que Falck se beneficiaba del aumento de la demanda de productos metalúrgicos, el conjunto de la industria siderúrgica italiana se veía obligada a reducir la producción debido a la escasez de materias primas.

Hubo además una tercera particularidad que explica el éxito de la compañía. AFL había nacido como una empresa muy controlada por la banca italiana, su principal accionista. Sin embargo, en pocos años, Giorgio Enrico Falck decidió recomprar la mayor parte de las acciones, manteniendo así el control de la empresa en manos familiares. Paralelamente, estableció una extensa red que aportaba el capital necesario para el funcionamiento

del negocio. Las grandes familias industriales de la época comenzaron a colaborar como socios de la empresa y, junto con la propia familia Falck, suministraban los fondos necesarios que suplían el recurso a la financiación bancaria. De este modo, la compañía no solo consiguió mantener su independencia, sino también esquivar las crisis que afectarían a la banca italiana.

La década de 1930 coincidió con la llegada de la tercera generación. Los hijos de Giorgio Enrico Falck –Enrico, Giovanni y Bruno– se incorporaron a la dirección de la empresa familiar, que cambio su denominación por AFL Falck. En 1934 la compañía creó una nueva división de negocio (Servici Idroelettrici), encargada de gestionar los crecientes intereses de la familia en el sector energético, que en la década de 1940 ya ocupaba una posición destacada en la cifra total de negocio: en 1946 AFL Falck sumaba una decena de plantas hidroeléctricas, con las que generaba 203 megavatios de energía, casi el 3% del total de la producción nacional.

Durante las décadas de 1950 y 1960 AFL Falck continuó su estela de crecimiento. Con Giovanni Falck como presidente, la empresa invirtió en la compra de nuevos hornos de fundición, trenes de laminado y plantas de producción. También introdujo innovaciones tecnológicas, como el insuflado de oxígeno para la producción del acero, uno de los sistemas más eficientes para la obtención de acero de alta calidad. Esta mejora tecnológica se tradujo en un extraordinario aumento de productividad: entre 1961 y 1963 la producción de AFL Flack creció a una tasa desconocida hasta entonces. En 1963 la empresa comenzó a cotizar en bolsa y se alzó como el mayor productor de acero del país.

La llegada de la década de 1970 marcó un cambio de tendencia. La creciente competencia de países emergentes como Argentina, Brasil y México, y la crisis del petróleo de 1973 sumieron a la industria siderúrgica en una profunda crisis. En apenas un año, de 1974 a 1975, la demanda mundial de acero cayó más de un 8%. Los Falck consiguieron, no obstante, sobrellevar las dificultades gracias a la diversificación del negocio y a su eficiente estructura productiva. La crisis de 1979 supuso otro duro golpe para la empresa y para la industria en su conjunto. A principios de la década de 1980 el sector sufría un exceso de capacidad y los precios se

desplomaron. La industrial siderúrgica terminó siendo intervenida. En el ámbito europeo, las principales medidas buscaron la reconversión por la vía del establecimiento de cuotas y la canalización de la producción hacia nuevas ramas industriales.

AFL Falck, que durante años había liderado la producción de acero en Italia, tuvo que afrontar una forzosa reestructuración. La empresa abandonó progresivamente el que había sido su *core business* para invertir en la que es actualmente su principal actividad: las energías renovables. En 1996 la compañía cambió su denominación por la de Falck S.p.A. y, a través de su filial Sondel, dedicada a la generación de energía hidroeléctrica, invirtió fuertemente en la construcción de nuevas plantas para la generación de energía solar, eólica y de biomasa. La reconversión del negocio resultó ser un éxito. A finales de la década de 1990 Sondel se embarcó en un ambicioso proyecto para la construcción de plantas de cogeneración de ciclo combinado alimentadas con gas natural, alcanzando una posición de liderazgo en el mercado energético italiano.

En la actualidad, el Gruppo Falck continúa centrado en la producción de energías renovables. A través de su filial Falck Renewables S.p.A., heredera de la anterior Sondel, el grupo ofrece servicios de diseño, construcción y desarrollo de plantas de producción de energía procedente de fuentes renovables. La empresa opera principalmente en Italia, España y Reino Unido, y continúa en manos de la familia, con Federico Falck como presidente. En 2012 el Gruppo Falck ingresó 274,6 millones de euros y empleó a 254 trabajadores.

Bibliografía

- James, Harold (2006), *Family Capitalism. Wendels, Haniels, Falcks, and the Continental European Model,* Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Página web corporativa www.falck.it Fecha de la consulta: 23-10-2013.
- Salvato, Carlo; Chirico, Francesco y Sharma, Pramodita (2010), «Understanding exit from the founder's business in Family Firms», en Stewart, A.; Lumpkin, G. T. y Katz, Jerome A. (eds.): *Entrepreneurship and Family Business*, Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.
- www.henokiens.com Fecha de la consulta: 23-10-2013.

Italcementi. 1864

Italcementi, el quinto productor de cemento del mundo en 2013, tiene su origen en la Società Bergamasca per la Fabbricazione del Cemento e della Calce Idráulica. Fue fundada en Bérgamo (Lombardía) por Giuseppe Piccinelli en 1864, tres años después de la unificación de Italia y uno después de la creación del Politécnico de Milán.

Piccinelli fue pionero en la elaboración de la modalidad de cemento Pórtland, que empezó a producir artificialmente en 1873 mezclando cal y arcilla. Pronto amplió su negocio con la compra de otra compañía del sector. En 1904 Piccinelli resultó elegido diputado, lo que le exigía pasar muchas temporadas en Roma y lejos de su empresa. La forzada distancia, unida a los problemas de salud del fundador, le animaron a la venta de la compañía.

La empresa compradora era Fratelli Pesenti fu Antonio, constituida en 1878 por los hermanos Pesenti. Al frente del negocio estaba Cesare, uno de los doce hermanos, que había estudiado ingeniería en Alemania. En 1906 la familia decidió fusionar la cementera adquirida con la propia para dar lugar a la Società Italiana dei Cementi e della Calce Idráulica. Once años después compraron otra empresa del sector y en 1914 los Pesenti poseían el 15% del mercado italiano del cemento.

En 1925 la compañía empezó a cotizar en la bolsa de Milán, con la denominación actual de Italcementi. Dos años después, mediante la adquisición de otras empresas y la apertura de nuevas fábricas, la empresa contaba con 33 centros fabriles y se había convertido en el líder italiano del sector al alcanzar el 44% de la producción nacional de cemento.

Tras el fallecimiento de Cesare en 1933 la dirección general fue asumida por su hijo Mario (muerto en 1940) y por su sobrino Antonio. Desde

1918 Antonio presidía, además, la organización patronal italiana del cemento, cargo que le fue muy útil para limitar las ansias intervencionistas del régimen fascista de Mussolini en el sector.

En 1942 Antonio pasó a ocupar la presidencia y fue nombrado director general su primo Carlo, hijo de otro de los hermanos fundadores. Avanzada la Segunda Guerra Mundial, Carlo fue represaliado por el gobierno y se vio obligado a dejar Bérgamo. Recuperó su cargo tras el conflicto bélico y le sumó también el de consejero delegado. La principal tarea de Carlo fue completar la integración vertical de la producción de cemento y su consolidación técnica, así como diversificar el grupo. La diversificación implicó, por ejemplo, la compra de la empresa de componentes electrónicos Franco Tosi y la entrada en los sectores financiero y asegurador, mediante destacadas participaciones en entidades como la Banca Provinciale Lombarda y la compañía de seguros RAS.

En 1979 se reorganizó la estructura y la composición accionarial del grupo. Italmobiliarie dejó de ser una filial para convertirse en la sociedad *holding* y accionista mayoritario. Aunque Italmobiliarie también cotizaba en bolsa, los Pesenti la controlaban a través de diversas sociedades. En 2009 poseían el 47% de Italmobiliarie, que, a su vez, tenía el 61,6% de Italcementi.

En la década de 1970 y primeros años de la década de 1980 la mala coyuntura económica general, que disminuyó los ingresos y la rentabilidad de la actividad cementera, así como el elevado endeudamiento asumido por Italmobiliarie, obligaron a vender las participaciones del sector financiero. El Istituto Bancario Italiano, que agrupaba las participaciones en bancos locales, fue vendido en 1982.

Carlo Pesenti cedió la dirección general a su hijo Giampiero en 1983, un año antes de su fallecimiento. Giampiero asumió también entonces el puesto de consejero delegado. En 1984 Italcementi enajenó las acciones que poseía en Banca Provinciale Lombarda y la aseguradora RAS. También vendió al grupo Asea Brown Boveri la actividad industrial de Franco Tosi.

A partir de 1987 Italcementi empezó a comprar cementeras en diversas zonas de Estados Unidos y a adquirir compañías o llegar a acuerdos

estratégicos y/o accionariales con firmas de Marruecos, Bulgaria, Kazajstán, Tailandia, India, Egipto, Arabia Saudita, Kuwait y China.

En 1992 Italcementi se convirtió en uno de los grandes protagonistas del sector en el mundo, tras la compra de Ciments Français, cuya incorporación supuso triplicar la cifra de ventas del grupo italiano. No fue una operación sencilla. Al banco Paribas, accionista que tenía el paquete de control de la cementera gala, le interesaba desprenderse de sus acciones (un 54,7%) cuanto antes. Italcementi tuvo poco tiempo para comprobar el estado de los distintos centros de producción y analizar los balances y cuentas de resultados. La empresa italiana compró un 45% (más tarde ampliado al 82%) y estableció una cláusula de garantía en caso de que más adelante se comprobase que las cifras no correspondían a la realidad, como sucedió.

Paribas reconoció el desfase patrimonial, ocultado sin su conocimiento por el presidente de Ciments Français y, después de un arbitraje, en 1994 pagó 325 millones de francos a Italcementi, que en su día había abonado por la compañía 6.000 millones de francos. Tras la adquisición del grupo francés, Italcementi se convertía en el mayor productor europeo de cemento, con una cuota de mercado del 17% y pasaba a estar presente en nuevos países, como España, Portugal, Grecia, Alemania y México.

En 2003 Franco Tosi, integrada en Italmobiliare, compró Petruzalek, sociedad de distribución de productos y máquinas para la elaboración de alimentos frescos que opera en Austria y en los principales países del Este de Europa. Posteriormente, el *holding* volvió a invertir en el sector financiero mediante participaciones en Capitalia y en la Banca Leonardo, así como en el mundo editorial, entrando como socio del grupo editorial multimedia RCS Media Group, del que en 2013 tenía un 7,7% de las acciones.

En 2004 Giampiero Pesenti cedió el puesto de consejero delegado a su hijo Carlo, nacido en 1963. Giampiero se convirtió en presidente del grupo cementero y se mantuvo como presidente y consejero delegado de la sociedad *holding* Italmobiliare.

En 2013 Italcementi tenía una capacidad de producción de 68 millones de toneladas de cemento en 53 plantas repartidas por todo el mundo. La facturación consolidada del año anterior había sido de 4.500 millones de euros.

Bibliografía

- Boland, Vincent, «Italcementi to buy out unit», *Financial Times*, 17-02-2009.
- «European Building and Construction-Quietly flows the workload», *Financial Times*, 18-06-1992.
- Página web corporativa: www.italcementigroup.com Fecha de la consulta: 17-06-2013 y 10-07-2013.
- «Paribas, Italcementi Settle Disagreements», *The Wall Street Journal Europe*, 20-10-1994.
- Rawsthorn, Alice y Simonian, Haig, «Italcementi buys control of rival», *Financial Times*, 30-04-1992.
- Rossi, Bruno y Rossino, Gian Mario (2010), *Appunti di storia dell'industria dei leganti nel Monferrat,* Associazione "Il Cemento", Casale Monferrato.
- www.italmobiliare.it Fecha de la consulta: 10-07-2013.
- www.treccani.it/enciclopedia Fecha de la consulta: 05-07-2013.
- Zamagni, Vera (2006), *Italcementi: dalla leadership nazionale all'internazionalizzazione*, Bolonia: Il Mulino.

Gruppo Barilla. 1877

El Gruppo Barilla nació en 1877 en la ciudad de Parma, situada en la región de Emilia-Romaña. Pietro Barilla sénior (1845-1912), descendiente de panaderos, inauguró ese año una tienda en la calle Vittorio Emanuele, en el centro de Parma, donde vendía pan y pasta.

En 1910 la empresa comenzó una nueva etapa, bajo la dirección de los hermanos Gualtiero y Riccardo Barilla, hijos del fundador, que abrieron la primera fábrica de pasta. La planta se dotó con la tecnología más avanzada, e incorporaba hornos fabricados por los alemanes Werner & Pfleider, que permitían hornear pan de forma continua. La fábrica, situada en las afueras de Parma, daba empleo a ochenta trabajadores. En 1910 se registró la imagen corporativa, que diseñó el escultor Emilio Trombara, y se plasmó en postales, carteles y esculturas. Poco después, al membrete de la empresa se añadieron nuevos distintivos, que apuntaban el carácter internacional que los hermanos Barilla querían dar a la empresa. En 1916 se diseñaron los primeros catálogos impresos a color con los tipos de pasta que producía la fábrica y comenzaron a repartirse entre todos los vendedores y representantes.

En el período de entreguerras, la compañía instaló en la fábrica seis nuevas máquinas, diseñadas por dos ingenieros de Parma, que permitían producir pasta de manera automatizada y continua. Fueron años en los que la producción creció de forma significativa, aunque la empresa tuvo que afrontar el problema de la escasa diferenciación de sus productos. En una etapa de creciente competencia, se hacía cada vez más necesario buscar un nuevo sistema que permitiera a los clientes identificar y diferenciar los productos Barilla. Para ello, los dos hermanos fundaron las primeras

tiendas dedicadas a la venta exclusiva de la pasta Barilla y diseñaron un nuevo embalaje que permitía ver el interior del producto. Paralelamente, la firma comenzó a participar en varias ferias y exhibiciones, y empleó técnicas de *merchandising* como forma de publicitar una gama de productos que crecía con el tiempo. A finales de la década de 1920 la pasta Barilla ya incorporaba una variedad enriquecida en fósforo y otra enriquecida en gluten.

Riccardo Barilla falleció en 1947. Sus hijos, Gianni y Pietro, le sucedieron al frente del negocio: el primero como responsable de la fábrica, la organización de compras y la dirección del negocio, y el segundo como encargado de las ventas, la publicidad y las relaciones públicas. Tres años después, Pietro viajó a Estados Unidos con el fin de incorporar a la empresa las últimas técnicas de empaquetado, publicidad y distribución a gran escala. Tras el viaje, el empresario se dio cuenta de la necesidad de profesionalizar el negocio y de fomentar su actividad principal. Por este motivo, Barilla renunció a la fabricación de pan, en 1952, para centrarse exclusivamente en el mercado de la pasta. Tres años más tarde, la empresa inauguró una nueva fábrica que incorporaba las últimas tecnologías.

En su viaje a Estados Unidos, Pietro Barilla también comprendió la importancia de una buena imagen comercial, aspecto que había tenido muy presente su padre. Así, en la década de 1950, los Barilla contrataron al publicista Erberto Carboni, que fue el encargado de diseñar la nueva imagen de la marca y desarrollar varias campañas de publicidad. Una de ellas fue especialmente exitosa gracias al eslogan «Every day is Sunday with Barilla pasta», que recibió el premio Palme D'Or en 1952. También se crearon en esta época las primeras películas animadas, que se emitían en los cines, y posteriormente los primeros anuncios para televisión, que a partir de la década de 1960 fueron protagonizados por cantantes de prestigio.

Durante la década de 1970 la empresa inauguró dos nuevas plantas, que destacaron no solo por su extensión, sino también por sus modernas instalaciones. La fábrica de Rubbiano se inauguró en 1965 y, tres años después, se inició la construcción de la nueva planta de Pedrignano, ambas a escasos kilómetros de la ciudad de Parma. Paralelamente, la empresa familiar comenzó a diversificar su producción con la incorporación del

producto que trece años antes había abandonado: el pan. A estas alturas, los Barilla disponían de unos medios extraordinarios para afrontar unos años de espectacular crecimiento.

En 1971, y tras meses de negociaciones, los hermanos Barilla vendieron la mayoría de sus acciones y la empresa italiana fue absorbida por Grace, una multinacional estadounidense. Barilla permaneció en manos americanas durante ocho años: en 1979 Pietro Barilla decidió recuperar el negocio familiar y compró nuevamente las acciones de las que se había desprendido.

Durante los años en que Barilla fue una empresa estadounidense se procuró cimentar su potencial de crecimiento. Así, se inauguraron nuevas plantas de producción en el sur de Italia y se apostó por integrar verticalmente y diversificar el negocio. En 1974 la empresa adquirió su primer molino, situado en Altamura (provincia de Bari), con una capacidad de producción de 3.500 quintales de trigo diarios. Un año más tarde se lanzó al mercado una nueva línea de productos horneados, que se comercializaron bajo la marca Mulino Bianco. Con ella, la compañía quiso transmitir los valores de bienestar y salud, y así se plasmaron en los primeros anuncios publicitarios de la marca, emitidos un año después.

Tras la vuelta de Barilla a manos familiares, la empresa continuó fortaleciendo su presencia en el mercado local. Absorbió varias firmas fabricantes de pasta, como Braibanti, Laboratori Riuniti y Pavesi. También adquirió empresas extranjeras para dar un impulso a su internacionalización. En 1991 Barilla compró Misko, una empresa griega líder en el mercado de la pasta, y creó Barilla Deutschland, su filial alemana. Asimismo, la exitosa marca Mulino Bianco amplió considerablemente su gama de productos, incluyendo nuevos tipos de pan, *snacks* y galletas.

Pietro Barilla falleció en 1993 y sus hijos, Guido, Luca y Paolo, le sucedieron al frente del negocio. La empresa familiar inició una nueva etapa donde la diversificación y la expansión internacional continuaron siendo protagonistas. Barilla fundó una empresa de logística, iniciando una nueva línea de negocio, abrió nuevas plantas de producción en Estados Unidos y adquirió el grupo alemán Kamps AG, líder europeo productor de pan. Más recientemente destacan sus esfuerzos por fomentar y promocionar la

cultura gastronómica italiana. Para ello, Barilla ha lanzado al mercado nuevas líneas de productos, como la pasta Piccolini, dirigida a los niños y la pasta Voiello, de calidad superior. Asimismo, en 2004 abrió sus puertas la Academia Barilla, un proyecto internacional especialmente dirigido a la promoción y a la protección de la gastronomía italiana.

La empresa continúa en manos familiares, en concreto de la cuarta generación, y es actualmente líder mundial en el mercado de la pasta. En 2012 generó unos ingresos por valor de 3.996 millones de euros. La compañía se estructura en dos áreas de negocio: por un lado, las soluciones alimenticias, que incluyen la pasta y las salsas preparadas y, por otro, la panadería, que engloba uno 180 productos, entre los que destacan los cereales, el pan de molde y el tostado, y las galletas. Cuenta con 14 plantas de producción en Italia y 28 en el extranjero, que le permiten exportar a más de 100 países.

Bibliografía

- Alberoni, Francesco (2013), *Pietro Barilla: Everything is done for the future, forge ahead with courage. The biography of an extraordinary Italian entrepreneur*, Milano: RCS Libri.
- «Barilla. Big Portions. America's role in the rise of the world's biggest pasta-maker», *The Economist*, 21-06-2007.
- Occhiocupo, Nicoletta (2011), «Innovation in foodservice: the case of a world leading Italian company», *The Marketing Review*, vol. 11, n.º 2, pp. 189-201.
- Página web corporativa: www.barillagroup.com Fecha de la consulta: 25-06-2013.
- Sulzer, Alessandra (2001), «The Business of Cooperation», *Harvard International Review*, vol. 23, n.º 2, pp. 34-36.

Bulgari. 1884

Los comienzos de Bulgari se remontan a finales del siglo XIX. Fue en 1877, cuando Sotirio Bulgari, un joven orfebre griego, se mudó desde la isla de Corfú a la ciudad italiana de Nápoles. Nacido en 1857, en la zona de Epirus, conocida por una larga tradición joyera que se transmitía de generación en generación desde los tiempos bizantinos, el fundador de Bulgari fue adiestrado en el arte de la filigrana, que llevaba siglos evolucionando.

Sotirio Bulgari tenía, además, una innata capacidad emprendedora, que le hizo notar cómo el final del siglo traía consigo una nueva moda impregnada del modernismo que, poco a poco, se instalaba en las capitales europeas. Roma era una de estas capitales: la ciudad eterna, junto con Londres y París, dominaba la moda del Viejo Continente y al joven joyero le pareció un enclave perfecto para instalarse y empezar a crear una marca basada en el lujo.

En 1884 Bulgari inauguró, junto a sus dos hijos, la primera tienda Bulgari en la Via Sistina de Roma, aunque la tienda más representativa, y la que aún sigue siendo considerada enseña de la marca, se abrió en 1905 en la Via Condotti. En poco tiempo esta última tienda se convirtió en el lugar al que acudían ricos y famosos para adquirir joyas únicas y de alta calidad.

Durante la primera mitad del siglo XX, las joyas Bulgari ganaron prestigio entre las clases altas de Roma debido a su calidad y a su inconfundible carácter inspirado en el clasicismo grecorromano y en el renacimiento italiano; su elegancia y atractivo, así como el empleo de determinados materiales, hicieron famosa la marca.

Los hijos de Sotirio se incorporaron al negocio familiar en la década de 1940 y con ellos llegaron los primeros relojes Bulgari. Los dos hermanos,

Giorgio y Costantino, se empaparon, desde su más temprana infancia, del negocio y del oficio de su padre. A partir de lo heredado desarrollaron un especial interés por los relojes, a cuyo diseño añadieron las líneas características de la escuela joyera romana del siglo XIX.

El éxito coincidió con la instalación de los estudios de Cinecittà en Roma, con lo que la tienda Bulgari se convirtió en lugar de desfile para actores del cine internacional. Durante las décadas de 1950 y 1960 el estilo de Bulgari se ganó un lugar en la moda romana y europea, pero no fue hasta 1977, con la colección Bvlgari Bvlgari, cuando se logró el despliegue definitivo en el segmento de los relojes de lujo.

Tras la muerte de Giorgio, su hijo Gianni le sucedió en el cargo como director general, compartiendo la dirección con su prima Marina. Gianni fue el principal responsable del proceso de internacionalización que la compañía inició durante la década de 1980. Bulgari abrió tiendas en Nueva York, Génova, Montecarlo y París. En esta etapa la firma se centró en la producción y el diseño de relojes de alta gama. En 1982 se constituyó Bulgari Time Neuchâtel, dedicada únicamente al diseño y la producción de relojes.

A pesar de que bajo su dirección la empresa vivió un importante crecimiento y tuvo una gran proyección internacional, en 1987 Gianni se retiró y abandonó el cargo de director general. Vendió, además, su parte de las acciones a sus hermanos Nicola y Paolo, que se convirtieron respectivamente en presidente y vicepresidente de la compañía, mientras que su sobrino, Francesco Trapani, fue nombrado nuevo director general.

Tras un largo período de crecimiento, Bulgari inició una fase de diversificación a principios de la década de 1990. Fue entonces cuando la empresa amplió sus actividades: en 1992 lanzó su primera fragancia, que pronto fue seguida por otras diez. El éxito del nuevo producto llevó a la apertura de la fábrica de perfumes Bulgari Parfums, en Neuchâtel (Suiza).

En 1995 Bulgari empezó a cotizar en la bolsa de Milán. Entre 1997 y 2003 la empresa aumentó sus beneficios un 150% y los inversores externos llegaron a poseer casi el 45% de sus acciones. El resto permaneció en manos de la familia fundadora.

En 2001 Bulgari estableció una alianza con Marriott International para formar una nueva cadena de hoteles: Bulgari Hotels & Resorts. El primer hotel se abrió en Milán en 2004 y el segundo en Bali en 2006.

En 2011, tras más de ciento veinticinco años de historia impregnada del estilo familiar, el grupo de moda francés LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.A. anunció la adquisición de Bulgari, por 4.300 millones de euros. Mediante la operación de venta, la familia Bulgari vendió el paquete mayoritario de las acciones de la compañía y, al mismo tiempo, se convirtió en el segundo mayor accionista familiar de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.A.

Francesco Trapani, consejero delegado de Bulgari, pasó a formar parte del consejo de LVMH para hacerse cargo de la división de relojes y joyería. Asimismo, la familia Bulgari mantuvo el derecho de sentar a dos representantes en el consejo de dirección del grupo. Por otra parte, Paolo y Nicola Bulgari continuaron ejerciendo respectivamente como presidente y vicepresidente del grupo, manteniendo así la tradición familiar de la empresa.

Actualmente Bulgari está presente en 24 países a través de 41 compañías, que ocupan a más de 3.000 empleados. De las casi 300 tiendas que operan en el grupo, más de la mitad son propiedad de la compañía. Bulgari es hoy en día una marca diversificada con una gama de productos que engloba todo tipo de marcas de lujo. Sus principales ingresos provienen de la joyería y los relojes.

Bibliografía

- «LVMH expande su imperio del lujo con la compra de Bulgari», *El País*, 07-03-2011.
- Página web corporativa: en.bulgari.com Fecha de la consulta: 02-10-2013.
- www.invertis.com Fecha de la consulta: 09-09-2013.

Luigi Lavazza. 1895

La empresa italiana Lavazza nació en 1895 cuando Luigi Lavazza (1859-1949) inauguró en el centro de Turín (Piamonte) una tienda de ultramarinos que llevaba su nombre, en la que vendía jabón, alcohol, aceite, especias y café que él mismo procesaba. Lavazza fue un innovador y sus inquietudes le llevaron al estudio de la química, lo que permitió a su compañía erigirse como líder en el mercado del café italiano. Luigi fue, de hecho, el primero en crear mezclas de café para poner a la venta un producto más exclusivo.

A las puertas de la Gran Guerra, la empresa contaba ya con un tamaño considerable y se habían comprado terrenos para la construcción de una nueva sede. Todos los planes quedaron paralizados por el conflicto armado y la familia se vio obligada a centrarse en la especialización como vía de supervivencia: aceite, azúcar y café torrefacto se convirtieron en la insignia de la casa. Tras acabar la guerra y con el fin de aumentar la producción, la familia adquirió nuevas máquinas para tostar café. En 1932 la empresa pudo ofrecer este producto envasado, con lo que ello suponía de mejora en el transporte y la conservación.

En 1926 la familia estableció Luigi Lavazza como compañía no registrada. Un año más tarde se creó Luigi Lavazza S.p.A., con un capital de 1.500.000 liras, y al poco tiempo se produjo el relevo generacional: en 1933 Luigi Lavazza cedió sus acciones a sus hijos Pericle, Mario y Beppe. Este último asumió la presidencia y los tres hermanos se repartieron las tareas de dirección hasta que, por desacuerdo con la política de expansión de la empresa, Mario vendió su participación a sus hermanos en 1957. Beppe permaneció en la presidencia hasta su muerte en 1971, siendo relevado por su hermano Pericle.

La Segunda Guerra Mundial supuso un punto de inflexión para la empresa. A pesar de que Italia entró en guerra en 1940, los problemas comenzaron antes, cuando Mussolini bloqueó las exportaciones de café, cuya dificultad aumentó aún más durante el conflicto. La familia se refugió de nuevo en una estrategia de especialización, como había hecho durante la Primera Guerra Mundial.

Cuando la guerra terminó, los hermanos Lavazza reconstruyeron la fábrica de Corso Giulio Cesare, profundamente dañada por los bombardeos y volvieron a centrar sus esfuerzos en la especialización y la excelencia. Para ello, se amplió el rango de productos y, mediante el impulso que proporcionó Emilio (hijo de Beppe), que se había incorporado a la empresa en 1957, se potenció la estrategia comercial: se creó el primer logo de la marca, que se incorporó al envase, así como el primer lema publicitario en el año 1950 («Caffè Lavazza, paradiso in tazza»).

Esta estrategia facilitó la expansión de la compañía, gracias también al aumento de la demanda. Pudo así duplicarse el capital de la empresa; se abrieron filiales en otros lugares del país y se llevó a cabo la construcción de nuevas fábricas: la factoría de Corso Novara, inaugurada en 1957 y actual sede de la empresa y oficina ejecutiva, y la planta de Turín, abierta en 1965. Como resultado, se produjo un considerable aumento del volumen de producción, que permitió el lanzamiento de nuevos productos y formatos: café en lata envasado al vacío (Café Paulista) en 1958; café descafeinado (LavazzaDek) en 1962; bolsas de envasado al vacío en el característico formato de 200 gramos y nuevas mezclas (QualitàRossa y QualitàBlu) en 1969. Todos los lanzamientos se acompañaron de cuidadas campañas publicitarias, creadas por importantes estudios italianos.

La empresa afrontó la deteriorada situación económica de la década de 1970 mediante una reestructuración, potenciando las exportaciones y la publicidad. En 1979 se recuperaron las ventas y la empresa inauguró el Luigi Lavazza Centre for Studies and Researching to Coffee con el fin de potenciar la formación y la comunicación. En ese mismo año se produjo el relevo de la tercera generación: Emilio Lavazza fue nombrado presidente y su primo Alberto, incorporado a la empresa en 1962, vicepresidente. La cuarta generación desembarcó en la compañía en 1991 en la persona de

Giuseppe, hijo de Emilio, al que seis años después se uniría Antonella, hija de Alberto.

La política de expansión internacional emprendida en la década de 1980 se vio reflejada en la apertura de filiales: en Francia (1982), Alemania (1987), Estados Unidos (1988), Austria (1988), Reino Unido (1990), España (1997), Portugal (2001) y Brasil (2005). Por su parte, la reestructuración se plasmó en la reorganización de divisiones que tuvo lugar en 1989: *vending*, alimentación, hostelería, restauración y *catering* (Horeca), creados en torno al novedoso sistema Expresso Point Lavazza, máquina de cápsulas monodosis. Este sistema fue mejorado en años posteriores con el lanzamiento de Lavazza BLUE. Otras medidas que se tomaron fueron la apertura del café restaurante San Tommaso 10 en la sede inicial de la empresa, así como la adquisición de la cadena de cafeterías española Il Café di Roma para expandirse en la península Ibérica.

Durante los últimos años del siglo XX, la empresa se preparó para la incorporación al euro mediante la adaptación de sus políticas a cada línea de negocio, lo que las dotaba de una mayor flexibilidad, y la mejora de la formación interna, para lo que se abrieron centros de formación en el extranjero. Actualmente, estos centros suponen una red de unas 50 sedes distribuidas por todo el mundo, donde unas 30.000 personas al año –clientes, periodistas y prescriptores– pueden aprender cómo hacer un *espresso* y recibir todo tipo de información acerca del café.

Para consolidar su posición en el mercado en el nuevo siglo la empresa lanzó las primeras campañas publicitarias paneuropeas y sumó nuevos lanzamientos, completando así la gama de productos ofrecidos. También optó por la diversificación y la expansión mediante adquisiciones. En 2007 compró las empresas indias Barista y Fresh&Honest Café Limited; en 2008 las brasileñas Café Grão Nobre Ltda y Terra Brasil, líderes en distribución de café para oficinas, y en 2010 la cadena de cafeterías búlgara Onda Coffee Break, la argentina de *vending* Cofice y la italiana Erom S.p.A, líder en bebidas de chocolate y helados. En ese mismo año Lavazza adquirió una importante participación en la empresa estadounidense Green Mountain Coffee Roasters. Correspondió además al inicio del siglo XXI la potenciación de la responsabilidad social corporativa. Para ello, Lavazza potenció

su implicación con las comunidades productoras de café (Perú, Honduras, Colombia, Tanzania…) lanzando un café llamado ¡Tierra!, además de otras iniciativas y fundaciones (Giuseppe and Pericle Lavazza Foundation) destinadas a mejorar las condiciones de vida y el medio ambiente. En 2010 se inauguró en Turín el Lavazza Innovation Center, que alberga un centro de formación, además de los departamentos de diseño, I+D e ingeniería.

En 2001 se incorporaron a la empresa nuevos descendientes de Luigi Lavazza, pertenecientes a la cuarta generación: Francesca, hija de Emilio, y Marco, hijo de Alberto.

Actualmente la empresa está presente en más de 90 países, a través de subsidiarias y proveedores directos, empleando a unas 3.800 personas. Posee cuatro plantas de producción en Italia y una en la India y es líder en el mercado italiano, del que se estima que acapara un 48% del total. La junta directiva agrupa a cinco miembros de la familia fundadora, que preside Alberto Lavazza. En 2011 la empresa obtuvo un beneficio de 1.200 millones de euros y sus propietarios estiman que en el mundo se consumen 17.000 millones de tazas de café Lavazza diariamente.

Bibliografía

- Boland, Vincent, «Mr Espresso taught the world how to drink coffee», *The Financial Times*, 19-03-2010.
- Página web corporativa: www.lavazza.com Fecha de la consulta: 13-09-2013.
- www.italtrade.com Fecha de la consulta: 12-09-2013.

Fiat. 1899

La Società Anonima Fabbrica Italiana di Automobili Torino (Fiat) fue fundada el 11 de julio de 1899 por el italiano Giovanni Agnelli y su socio Emanuele Cacherano di Bricherasio. Poco tiempo después, salió a bolsa y comenzó a fabricar vehículos para el transporte de mercancías. En 1900 se inauguró en Turín (Piamonte) la fábrica Fiat Corso Dante, la primera planta de producción de la empresa, en la que estableció su sede. Dos años más tarde, Agnelli fue nombrado director general. El Fiat 4HP fue el primer modelo de automóvil que produjo la fábrica.

Durante la primera década del siglo XX, Fiat comenzó a diversificar su producción. Además de lanzar al mercado nuevos modelos de automóviles, la empresa italiana empezó a fabricar camiones, autobuses, motores para barcos e incluso tranvías. Gracias a su experiencia en la construcción de propulsores para los coches de competición, dio también sus primeros pasos en la fabricación de motores de aviación.

Durante la Primera Guerra Mundial la producción de Fiat se centró en suministrar soporte militar. La práctica totalidad de su capacidad de producción se ciñó a la fabricación de camiones y aviones militares. Tras la guerra, la compañía trasladó su sede corporativa a la nueva planta de Lingotto y continuó diversificando su cartera de productos. Después de renovar totalmente la gama de motores, Fiat introdujo nuevos modelos de automóviles en los que se apreciaba un notable cambio estético. Además, en 1922 empezó a fabricar los primeros modelos civiles de aeronaves y creó Grandi Motori, una nueva filial destinada a la construcción de motores de propulsión marina.

Durante la década de 1930 Fiat consolidó sus procesos de fabricación y comenzó su expansión internacional en Francia, España, Polonia y la

Unión Soviética. Entretanto, en Italia, se inició la construcción de la fábrica de Mirafiori, que se inauguró en 1939, y supuso un nuevo avance en la forma de organización del trabajo. A estas alturas, Fiat ya se había convertido en uno de los grupos automovilísticos más importantes de Italia debido a sus numerosos logros en materia de ingeniería mecánica. A modo de ejemplo: en 1934 Francesco Agello alcanzó la velocidad de 709,209 km/h en un hidroavión con motor Fiat, récord mundial absoluto que aún no se ha batido. Años después, en 1940, una locomotora Fiat superó los 160 km/h, récord mundial en la categoría diésel.

Con la llegada de la Segunda Guerra Mundial, Fiat tuvo que poner nuevamente su producción al servicio de la guerra. Al igual que había ocurrido durante la primera contienda, la producción de automóviles se redujo para relanzar la fabricación de camiones militares, vehículos blindados, aviones y motores de propulsión marina. Tras la muerte de Giovanni Agnelli en 1945, Vittorio Valletta asumió las riendas de la compañía. Con Valletta como presidente, Fiat inició una nueva etapa marcada por el *boom* de la industria automovilística italiana. Durante la década de 1950 la empresa aumentó considerablemente su plantilla, superando los 10.000 empleados, e impulsó y diversificó nuevamente su producción. A finales de esta década, se contaban entre los productos Fiat: camiones, tractores, motores para transatlánticos, aviones *jet* y nuevos modelos de automóviles, entre los que destacaba el popular Fiat 600, el primer modelo con tracción trasera. La década de 1950 también fue testigo de la creación de la empresa española Seat, fundada en 1950 y participada por Fiat en un 7%. Hasta 1981, Seat fabricó en España los modelos Fiat, pero asignándoles su propia marca comercial.

Si la década de 1950 había sido una buena época para la compañía, con la década de 1960 el volumen de producción de Fiat alcanzó cifras extraordinarias. El grupo fabricaba cada año en torno a 1,7 millones de coches, 65.000 camiones, 50.000 tractores y 6.000 excavadoras. Durante aquellos años la empresa procuró reforzar su presencia en el sector automovilístico mediante la adquisición de varios competidores, como Lancia (1967) o Ferrari (1968), en la que compró una participación mayoritaria. También dio sus primeros pasos en la integración vertical del grupo con la

adquisición de Magneti Marelli, un fabricante de componentes del automóvil. En 1967 se produjo además un nuevo cambio en la esfera directiva de la empresa: tras el fallecimiento de Vittorio Valletta, Giovanni Agnelli, nieto del fundador, tomó su relevo como presidente de la compañía.

La década de 1970 se caracterizó por un notable crecimiento en el mercado local. Fiat invirtió en el sur de Italia y construyó numerosas plantas de producción, como las de Termini, Imerese, Cassino, Vasto y Bari, entre otras. Además, diseñó un innovador sistema de ensamblaje denominado Robogate, que fue el resultado de una fuerte apuesta del grupo por la automatización de los procesos de producción. Robogate es un sistema flexible y totalmente robotizado que se emplea en la fabricación de carrocerías. En 1978 se puso en funcionamiento, por primera vez, en las plantas de Rivalta y Cassino, y permitió fabricar la consistente cifra de 800 carrocerías diarias.

En este mismo período, y bajo la iniciativa de Giovanni Agnelli, Fiat comenzó a descentralizar sus actividades para convertirse en un gran *holding* industrial con nuevas filiales, como Fiat Macchine Movimento Terra –dedicada a la fabricación y comercialización de vehículos para la construcción–, Fiat Engineering –compañía de ingeniería civil– e Iveco –fabricante de camiones, autobuses, vehículos comerciales y de transporte militar–. A finales de la década de 1970 Fiat se había convertido en un conglomerado de empresas que reunía una completa gama de marcas, como Fiat, Lancia, Autobianchi, Abarth y Ferrari, y que ostentaba una sólida presencia tanto en el mercado italiano como en los mercados internacionales. Las nuevas plantas de Yugoslavia, la Unión Soviética, Polonia, Bulgaria y Rumanía dieron un nuevo impulso a la producción e incrementaron la presencia de Fiat en los mercados de Europa del Este.

Las dos últimas décadas del siglo xx fueron testigos de profundos cambios en la esfera industrial. El desarrollo de la electrónica, la aparición de nuevos materiales para la fabricación de automóviles, así como la mayor preocupación por el medio ambiente, despertaron en Fiat la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. La empresa respondió con el lanzamiento de los primeros coches eléctricos y desarrollando innovadores proyectos, como el de Fare, para el reciclaje de coches destinados al

desguace, o el de Autonomy, para mejorar la movilidad de minusválidos. Además, el grupo continuó con su programa de adquisiciones e integró a las empresas automovilísticas Alfa Romeo (1986) y Maserati (1993). Por otra parte, la creciente competencia internacional exigió renovar procesos, desarrollar nuevos productos y buscar mercados con un mayor potencial, como Brasil, Argentina, Serbia, Turquía, China o Japón, donde se instalaron nuevas plantas de producción.

Con la llegada del siglo XXI, Fiat abandonó su estrategia de diversificación para potenciar el *core business* del grupo: la división de automóviles, amenazada por la creciente competencia de las marcas japonesas y surcoreanas. La compañía se deshizo así de algunas de sus filiales, como FiatAvio o Fiat Engineering, y paralelamente todas sus marcas de automóviles lanzaron al mercado nuevos modelos. Además, y como parte de la estrategia para reforzar su presencia en los mercados internacionales, en el año 2000 Fiat firmó una alianza estratégica con General Motors con la que ambas firmas aspiraban a obtener mayores sinergias en el desarrollo de nuevos productos. En aquel año, General Motors era el primer fabricante mundial de automóviles y, junto con Fiat, sumaban una cifra de producción de once millones de vehículos anuales. Como fruto del acuerdo, que solo duró cinco años, se produjo un intercambio accionarial entre ambos grupos. Fiat Auto pasaba a ser propiedad en un 20% de General Motors y, a su vez, el fabricante italiano adquiría una participación del 5,01% del estadounidense, convirtiéndose así en su mayor accionista. El Grupo Chrysler LLC fue otra de las firmas automovilísticas por las que se interesó la empresa italiana. En 2009 ambas firmaron una alianza por la que Fiat se alzó con el 20% del grupo estadounidense. Esta participación se sitúa, desde julio de 2013, en el 68,49% del capital de Chrysler.

En 2003, y tras casi cincuenta años al frente del grupo, Giovanni Agnelli falleció y su hermano Umberto asumió la presidencia de Fiat tan solo durante un año. Le sucedió Luca Cordero hasta 2010, momento en que se produjo un nuevo relevo. Desde entonces, John Elkann ocupa el puesto de presidente del grupo.

El 16 de septiembre de 2010 la junta de accionistas aprobó el proyecto de escisión parcial de las actividades industriales de Fiat S.p.A. y la creación

de un nuevo grupo encabezado por Fiat Industrial S.p.A. A partir de este momento, Fiat S.p.A. pasó a ser un grupo principalmente automovilístico, reuniendo bajo su estructura las filiales FGA, Maserati, Magnelli Marelli, Teksid, Coman y FPT. Por su parte, la nueva Fiat Industrial S.p.A. comprende todas las actividades industriales de Fiat, manteniéndose como un grupo independiente.

En la actualidad, Fiat es uno de los mayores grupos industriales y automovilísticos de Europa. Ha sido galardonado en doce ocasiones con el premio Auto del Año, que constituye el reconocimiento más prestigioso de la industria automotriz mundial. Fiat es, además, una marca reconocida por su sello ecológico, por su esfuerzo innovador y por la calidad de sus productos. Goza asimismo de una sólida presencia internacional, con filiales y plantas de producción repartidas por todo el mundo, especialmente en América y Europa. En 2012 el grupo obtuvo unos ingresos que superaron los 35.500 millones de euros.

Bibliografía

- Antonelli, Cristiano (1988), *New information technology and industrial change: the Italian case,* Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Fauri, Francesca (1996), «The Role of Fiat in the Development of the Italian Car Industry in the 1950's», *Business History Review*, vol. 70, n.º 2, pp. 167-206.
- «Fiat and GM forge alliance», *BBC News*, 13-03-2000.
- Galán, Lola, «Fiat se alía con General Motors para no quedar aislada del mercado automovilístico mundial», *El País*, 14-03-2012.
- Página web corporativa: www.fiatspa.com Fecha de la consulta: 18-07-2013.
- San Román, Elena (1995), «El nacimiento de la Seat: autarquía e intervención del INI», *Revista de Historia Industrial*, n.º 7, pp. 141-165.

Arnoldo Mondadori Editore. 1907

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. –habitualmente denominada Mondadori y controlada desde 1991 por el grupo empresarial Finivest, de Silvio Berlusconi– comenzó sus actividades en Ostiglia, municipio de la Lombardía italiana, a 30 kilómetros de Mantua, en 1907. Ese año Arnoldo Mondadori, un joven de dieciocho años que trabajaba como ayudante en una imprenta, empezó a editar *Luce!*, un modesto diario popular para hacer propaganda del movimiento socialista del que era simpatizante. Poco después compró el taller para el que trabajaba y, con ayuda de sus parientes, empezó a ampliar el negocio. En 1912 editó su primer libro, una antología de relatos infantiles, recopilada por su colaborador y futuro cuñado. En seguida editó otras obras de apoyo a la enseñanza, como libros de texto y gramáticas. Durante la Primera Guerra Mundial, y con el apoyo del gobierno, su actividad se centró en la impresión de publicaciones propagandísticas destinadas a los soldados que combatían en el frente.

Acabada la contienda, Arnaldo Mondadori trasladó la sede de su empresa a Milán, se fusionó con una imprenta de Verona, sacó una nueva colección de libros y compró una editorial romana de libros de texto. En 1921 se asoció con un industrial textil que le proporcionó facilidad de acceso al crédito bancario y contactos con personalidades destacadas del fascismo.

Aquel mismo año compró a otro editor los derechos de publicación en italiano de una enciclopedia británica para jóvenes, que salía a la calle en fascículos y fue un éxito de ventas. En esta publicación –como en todas las posteriores de Arnoldo Mondadori– se cuidaba especialmente la calidad de las ilustraciones y los gráficos, el diseño y la estética de la tipografía.

En 1921 Mondadori lanzó también al mercado una colección de novelas, para la que contrató a autores ya consagrados con el fin de asegurarse que la primera edición tuviera éxito. En 1926, después de negociar durante cinco años, firmó un acuerdo con el escritor Gabriele d'Annunzio para publicar sus obras completas, una colección que culminó en 1935 y que le proporcionó prestigio cultural y político. Eran momentos en los que, para aumentar la difusión de sus libros escolares, a Mondadori le interesaba mantener buenas relaciones con el gobierno del *Duce* Benito Mussolini (1922-1943), del que publicó dos biografías autorizadas. Con el tiempo, Mondadori consiguió casi el monopolio de los libros de texto infantiles, a la vez que diversificaba su oferta mediante nuevas colecciones: a partir de 1929, novela policiaca, luego romántica y traducciones de grandes obras extranjeras. En 1935 consiguió los derechos de edición en italiano de fascículos y viñetas de Walt Disney, empezando por las de Micky Mouse (Topolino). Más adelante sacó a la calle la revista femenina *Grazie* e, inspirado en el estadounidense *Life*, el semanario ilustrado *Tempo*, dirigido por Alberto (1914-1976), hijo primogénito de Arnoldo.

Tras el derrocamiento de Mussolini en 1943, la familia Mondadori se trasladó a Suiza, de donde volvió en el otoño de 1945 sin sufrir depuración alguna. En los años posbélicos Arnoldo decidió salir del mercado de libros escolares. Nombró a su hijo Alberto director editorial y a su otro hijo, Giorgio (1917-2009), director técnico, y siguió ampliando el catálogo de publicaciones. En 1948 empezó la Biblioteca Moderna con libros cuidadosamente editados a precios muy asequibles y, dos años después, apareció el semanario *Epoca*, al que seguirían publicaciones como *Casa Viva*, *Auto Oggi* y muchas otras. En 1954 empezó a formar una cadena de librerías y en 1960 creó un club de venta de libros por correspondencia.

Arnoldo murió en 1971. Seis años antes había cedido la presidencia a su hijo Giorgio, reservándose la honorífica, y designando vicepresidentes a su yerno Mario Formenton (esposo de Cristina) y a su primogénito Alberto. Este último no aceptó el puesto de segunda fila, dejó la empresa familiar y se dedicó a tiempo completo a la editorial Il Saggiatore, que en 1986 sería adquirida por Mondadori.

Bajo el mandato de Giorgio, el grupo puso a la venta nuevas revistas.

En 1975 se constituyó al 50% una sociedad con el grupo editorial Espresso para editar *La Repubblica*, primera incursión de Mondadori en los periódicos diarios. Unos meses después, en abril de 1976, Laura y Cristina, las dos hijas de Arnoldo, forzaron el cese de Giorgio como presidente. Este vendió sus acciones y fundó Editoriale Giorgio Mondadori, un negocio de éxito inmediato, que vendió al cumplir los ochenta años, diez años antes de su fallecimiento en 2009.

A partir de 1976 y hasta su muerte en 1987, el presidente de la empresa fue Mario Formenton. Desde 1962 había sido responsable de la modernización y la ampliación de la imprenta de Verona, que empezó a trabajar para terceros. En 1964 puso en marcha la edición de libros ilustrados y traducidos para su exportación a terceros países. Bajo su mandato, Mondadori sacó al mercado 19 nuevos títulos de publicaciones periódicas, consiguiendo una cuota de mercado del 46% del mercado italiano. Cuando en 1981 se liberalizó la explotación de cadenas de televisión, Mondadori, con el 64%, y otros dos socios minoritarios constituyeron la cadena Rette 4, que constaba de 23 emisoras repartidas por todo el país. Los resultados económicos fueron malos y en 1984 este negocio se vendió al grupo Fininvest, del empresario Silvio Berlusconi.

En la década de 1980 Mondadori también perfiló una estructura accionarial que permitía a la familia mantener el control del grupo editorial y, a la vez, conseguir financiación externa: Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. empezó a cotizar en bolsa en 1982; la familia conservaba más del 50% de las acciones. Tres años después se constituyó Ame Finanziaria, una compañía *holding* que agrupaba las participaciones accionariales de los familiares, y que empezó a cotizar en bolsa en 1987.

Entre 1988 y 1991 los empresarios Carlo de Benedetti, a través de su sociedad Compagnie Industriali Riunite (Cir), y Silvio Berlusconi (Fininvest) emprendieron una batalla por el control de Ame Finanziaria. Benedetti compró inicialmente un 25,51% de las acciones y posteriormente llegó a un acuerdo con algunos miembros de la familia Mondadori para adquirir un paquete que le otorgaba más del 50% de la sociedad. El pacto fue impugnado por Berlusconi y ambas partes decidieron someter la disputa a un arbitraje que, en 1990, falló a favor de Benedetti en un laudo recurrido

por Berlusconi ante la justicia. Un año después, el juez declaró ilegal el pacto Benedetti-Formenton, lo que propició que Fininvest (Berlusconi) se hiciera con el control de Mondadori.

Más de tres lustros después, se supo que el abogado de Berlusconi había sobornado al juez, que fue condenado; para Berlusconi el delito había prescrito. El fiscal encargado del caso pidió que Fininvest compensara a la Cir de Benedetti con 564 millones de euros, un desembolso que se hizo efectivo el 26 de julio de 2013.

Tras hacerse con Mondadori en 1991 Berlusconi ofreció la presidencia a Leonardo Mondadori, nieto de Arnoldo, que había sido designado por el abuelo como futuro presidente. Leonardo, vicepresidente de la empresa familiar entre 1982 y 1991, había dejado en 1988 sus funciones directivas para fundar una editorial que llevaba su propio nombre. El mayor éxito de ventas de su presidencia fue *Cruzando el umbral de la esperanza*, de Juan Pablo II, aparecido en 1994. En 2001 Mondadori creó con Random House (del grupo alemán Bertelsmann) una *joint venture* al 50%.

Leonardo falleció de cáncer en diciembre de 2002. En abril había publicado en Mondadori el libro *La conversión*, en el que explicaba su redescubrimiento de la religión católica y que, en su ámbito, fue otro *best-seller*.

Fue sustituido en la presidencia de Mondadori por Marina Berlusconi, hija del dueño de Fininvest. En 2005 Mondadori entró en el sector radiofónico a través de la compra de la mayor cadena privada de Italia. Al año siguiente adquirió un grupo francés de revistas. En 2008 vendió las imprentas y en 2010 empezó a comercializar libros electrónicos. El grupo acabó el año 2012 con una cifra de ventas de 1.461 millones de euros; en esa fecha tenía 3.700 empleados y controlaba más de 50 sociedades.

Bibliografía

- «Arrivano in borsa i titoli della Ame Finanziaria», *La Repubblica,* 11-09-1987.
- Calabro, Antonio y Luciano, Sergio, «E'iniziata la "Battaglia" di Segrate», *La Reppublica*, 08-12-1989.
- Carioti, Antonio, «Giorgio Mondadori, due volte editore», *Corriere della Sera*, 11-01-2009.
- Castronovo, Valerio (1997), «Formenton, Mario», *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 49.
- «Cir: Payment Received in Accordance with the Appeal Ruling on The Mondadori Case», *Cir. Press Release,* 26-07-2013.
- Ferretti, Gian Carlo (2011), «Mondadori, Alberto», *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 75.
- «La Cir di De Benedetti annuncia di aver ricevuto il risarcimento da Fininvest: 564,2 milioni», *Il sole. 24ore*, 26-07-2013.
- Página web corporativa: www.mondadori.it Fecha de la consulta: 24-07-2013.
- Palazzolo, Maria Iolanda (2011), «Mondadori, Arnoldo», *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 75.
- Panara, Marco, «La Sabaudia porta al 24,985% la quota nella Ame Finanziaria», *La Reppublica*, 17-12-1987.
- Rota, Alessandra, «La scomparsa di Giorgio Mondadori. Una vita dedicata alla cultura e all'editoria», *La Reppublica*, 11-01-2009.
- «Slitta il debutta in borsa dell' Ame Finanziaria», *La Repubblica*, 03-04-1987.
- «Un piano a termine per controllare l' Ame Finanziaria», *La Reppublica*, 11-05-1988.

Portugal

Espírito Santo Financial Group. 1869

El grupo financiero Espírito Santo nació en Lisboa en 1869 con la fundación de la Caza de Câmbio por José Maria do Espírito Santo e Silva. Esta casa estaba especializada en realizar transacciones de títulos de crédito nacionales y extranjeros, y además revendía lotería española. Once años después de su fundación se abrió una nueva sucursal en Lisboa.

Hasta su muerte en 1915 José Maria do Espírito Santo e Silva continuó con la creación de nuevas instituciones bancarias a título individual o en sociedad, pero permaneciendo siempre como socio mayoritario. Cuando falleció, sus hijos y antiguos socios disolvieron las anteriores sociedades y fundaron el Banco Espírito Santo Silva & Cia, dirigido por el hijo mayor, José Ribeiro Espírito Santo e Silva.

En 1920 el banco se convirtió en sociedad anónima y adoptó el nombre de Banco Espírito Santo (BES). Desde 1932, la institución pasó a estar presidida por Ricardo Espírito Santo e Silva, hermano de José Ribeiro. A pesar de la mala situación económica y las convulsiones políticas, la institución consolidó su posición durante las décadas de 1920 y 1930, convirtiéndose en el principal banco privado portugués. El banco inauguró en 1920 su primera agencia en Torres Vedras, localidad situada a menos de 50 kilómetros de Lisboa y, un año después, fundó su primera filial en Oporto. En 1937 contaba con 13 nuevas oficinas. Esta extraordinaria expansión en el mercado local se vio favorecida por un cambio en el modelo de gestión del banco, así como por el auge de la economía portuguesa de finales de la década de 1930. En 1937 el Banco Espírito Santo se fusionó con el Banco Comercial

de Lisboa, fundado en 1875, dando lugar a la nueva institución Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BESCL), que, en los siguientes años, consolidó su ya indiscutible posición de liderazgo en el mercado local.

Tras la Revolución Portuguesa de 1974, los bancos y las entidades de seguros fueron nacionalizados y se eliminó toda posibilidad de operar en Portugal. Por este motivo, la empresa se vio obligada a reorientarse y potenciar sus intereses en el extranjero, concentrados especialmente en Brasil, Suiza, Francia y Estados Unidos. Un año después se creó Espírito Santo International Holding, con domicilio social en Luxemburgo. Esta sociedad dio origen, en 1984, a un nuevo *holding* financiero, el Espírito Santo Financial Group, presidido actualmente por Ricardo Espírito Santo Silva Salgado. La actividad internacional que se desarrolló en este período se tradujo también en la fundación de nuevas entidades bancarias, como el Banco Inter-Unido de Angola en 1973, y en la adquisición de varias compañías en diferentes regiones de Portugal.

El retorno a la actividad financiera en Portugal tuvo lugar en 1986, tras la reapertura de la banca a la iniciativa privada. El grupo Espírito Santo formó junto con la Caisse Nationale du Crédit Agricole y otros accionistas portugueses el Banco Internacional de Crédito (BIC). También fundó la sociedad de inversión Espírito Santo Sociedade de Investimentos (ESSI), con la participación de otras entidades financieras extranjeras. A principios de la década de 1990 el grupo recuperó el control de la Companhia de Seguros Tranquilidade y del Banco Espírito Santo, gracias a la asociación con la Caisse Nationale du Crédit Agricole.

De nuevo con el control del banco, el grupo reestructuró su consejo de administración, que volvió a contar con directivos presentes antes de la nacionalización, muchos de ellos pertenecientes a la familia fundadora. Además, se procedió a modernizar y reorganizar administrativamente el grupo, lo que permitió mejorar la atención al cliente y la calidad de los servicios. Paralelamente, la entidad abrió nuevas oficinas en el extranjero: en 1992 creó una red de 17 oficinas en el mercado español y en 1995 inauguró el Banco Espírito Santo do Oriente (BESOR) en Macao. Además de potenciar la actividad bancaria, el grupo fundó las nuevas aseguradoras Companhia de Seguros Tranquilidade Vida y Espírito Santo Seguros.

El cambio de siglo marcó una nueva orientación de los esfuerzos de la empresa, que decidió dar un paso adelante en su internacionalización. El grupo se propuso reforzar su presencia en el triángulo estratégico formado por Brasil, Angola y España. Así, adquirió nuevas participaciones en entidades de Libia, Angola y Mozambique, y estableció una red de oficinas en Cabo Verde. En 2005 absorbió al Banco Internacional de Crédito (fundado en 1986) y, un año más tarde, reorganizó su división de seguros, que quedó estructurada en torno a dos sociedades: la Companhia de Seguros Tranquilidade y T-Vida.

El Grupo Espírito Santo es actualmente la segunda entidad financiera privada de Portugal por volumen de activos netos. En 2012 obtuvo unos ingresos netos por valor de 96,1 millones de euros y acaparó una cuota de mercado del 19,6%. Su actividad incluye la banca comercial, la banca de inversión, el capital riesgo, la gestión de activos, los seguros y el crédito especializado. El banco está presente en más de una veintena de países, si bien sus principales mercados se encuentran en Angola, Brasil y España. El grupo cotiza en las bolsas de Londres y Nueva York, mientras que el Banco Espírito Santo lo hace en las de Londres y Lisboa. Los descendientes del fundador continúan controlando la entidad financiera: Ricardo Espírito Santo Silva Salgado es el actual presidente y José Manuel Espírito Santo Silva es el vicepresidente.

Bibliografía

- Página web corporativa: www.esfg.com Fecha de la consulta: 19-06-2013.
- Pohl, Manfred (1994), *Handbook on the History of European Banks*, Aldershot: Elgar.
- «Un banco portugués con presencia en todo el mundo», *El Mundo*, 03-11-2006.

Amorim Group. 1870

Los orígenes del Grupo Amorim se remontan a 1870, año en que Antonio Alves de Amorim fundó una pequeña fábrica de tapones de corcho en la localidad portuguesa de Vila Nova de Gaia. Se trataba de una localización estratégica para el negocio: desde el muelle de Gaia se embarcaba el famoso vino de Oporto. La iniciativa empresarial contó con el apoyo capitalista de la familia Belchior. Sin embargo, los desacuerdos entre las dos familias provocaron el traslado de Antonio Alves a Santa Maria de Lamas, en el concejo de Feira, donde instaló un nuevo taller para la fabricación de tapones, esta vez en solitario.

Tras el traslado, el negocio de los Amorim comenzó a despuntar. Prueba de ello es que en 1917 la fábrica familiar se mudó a la freguesía de Cortinha (Feira/Distrito de Aveiro), a unas instalaciones de mayor tamaño que contaban, además, con maquinaria más moderna. La buena marcha del negocio se reflejó también en la constitución de la empresa Amorim & Irmãos, precedente de la compañía actual. La sociedad se fundó el 11 de marzo de 1922, con un capital social de 90.000 escudos, y fueron socios fundadores nueve de los hijos de Antonio Alves de Amorim (que falleció pocos meses después) y Ana Pinto Alves.

Bajo la dirección de la segunda generación de la familia, que imprimió un gran dinamismo, Amorim continuó su estela de crecimiento, convirtiéndose en una empresa de referencia en la industria corchera del norte de Portugal. Los nuevos usos de los derivados del corcho para la fabricación de recubrimientos térmicos y acústicos alentaron más aún el despegue del negocio familiar. Hacia 1930 Amorim & Irmãos tenía 150 operarios y era la mayor productora de tapones de corcho de la región norte de

Portugal. También exportaba a una gran cantidad de mercados de todo el mundo: Japón, Alemania, Estados Unidos, Francia, Brasil, Gran Bretaña, Holanda, Bélgica, Suiza y Suecia.

Amorim destacó no solo por ser la empresa pionera en el sector portugués del corcho, sino también por su capacidad para manejar la complejidad de los mercados de materias primas durante las décadas de 1920 y 1930. Durante estos años ya operaban en el mercado portugués del corcho varias empresas extranjeras, próximas a Lisboa, con el objetivo de hacerse con el control del mercado de corcho en plancha. La reacción de Amorim ante esta situación fue muy representativa: para garantizarse el suministro del corcho y, por tanto, no tener que depender de las grandes empresas extranjeras, adquirió un pequeño almacén en Abrantes, una localidad muy cercana al principal bosque de alcornoques y a la línea ferroviaria que cruzaba Portugal de norte a sur. Desde Abrantes, y a través del ferrocarril, la empresa hacía llegar a Feira hasta siete trenes diarios cargados de corcho, que suministraban no solo a la fábrica de Amorim, sino a todos los pequeños establecimientos que también elaboraban tapones de corcho en la misma región. Esta decisión empresarial resultó ser un gran acierto: Amorim lograba así superar una de las mayores dificultades que traía consigo la localización industrial en el norte de Portugal, es decir, la falta de proximidad a las materias primas.

Otra de las estrategias clave que definen el éxito del grupo portugués ha sido la internacionalización. El adecuado posicionamiento en los mercados exteriores ya se percibía en la década de 1930. Para acceder al mercado francés, el más importante del mundo para los tapones de corcho, Amorim se sirvió de un agente comercial afincado en París que tenía mucha experiencia en la representación de las casas de vino portuguesas. Este representante, José Carvalho da Silva, consiguió introducir en el mercado galo los tapones de corcho que fabricaba Amorim. Además, la compañía se valió de su colaboración para adentrarse en otros mercados de Europa central.

La carrera internacional de Amorim adquirió mayores dimensiones a partir de 1953, año en que se produjo el relevo de la tercera generación, representada por José, António, Américo y Joaquim Ferreira de Amorim.

Tras su acceso a la dirección de la empresa, los cuatro hermanos establecieron las líneas maestras del proceso de internacionalización, que debía de buscar dos principales objetivos: diversificar la producción y liderar el proceso de comercialización del corcho. Así, la compañía se embarcó en un proceso de crecimiento horizontal mediante la adquisición de empresas de diversos subsectores del corcho y de varios países: la española Samec (1976); las portuguesas Inacor (1988) y Raro (1989); la sueca Wicanders Group (1989); la alemana Carlo Ed. Meyer, GmbH & Co. (1992); la belga Composite Damping Material, S.A. (1992), o la chilena Industria Corchera (1999), entre otras. Los resultados de la internacionalización no se hicieron esperar: ya en 1986, el 85% de las ventas del grupo se realizaban fuera de Portugal.

En paralelo, Amorim integró verticalmente su negocio mediante la incorporación de actividades productivas de granulados y de aglomerado. Destaca en este sentido la fundación de Corticeira Amorim en 1963, dedicada a la producción de gránulos de corcho y aglomerados, lo que permitió que la compañía reaprovechara el 70% de los residuos generados en la fabricación de tapones de corcho. Poco después, la empresa creó Corticeira Amorim Algarve, Lda., productora de aglomerados para aislamientos acústicos y térmicos; y adquirió Inacor, Indústria Transformadora de Aglomerados de Cortiça, S. A., dedicada a la fabricación de láminas de corcho, entre muchas otras.

El Grupo Amorim es hoy en día una de las multinacionales portuguesas más grandes, emprendedoras y dinámicas. Es el primer fabricante mundial de tapones de corcho, con 3.000 millones de unidades al año y una cuota de mercado del 25%. En 2012, sus ventas consolidadas alcanzaron los 534.240 millones de euros. En su apuesta por diversificar el negocio, el grupo también ha invertido en otros sectores, como el inmobiliario, el turismo, los servicios financieros, las telecomunicaciones o el textil. La compañía, que continúa en manos familiares, está presidida y controlada por Américo Ferreira de Amorim, una de las mayores fortunas de Portugal, según la revista *Forbes*.

Bibliografía

- Branco, Amélia y Parejo, Francisco M. (2011), «Distrito industrial y competitividad en el mercado internacional: la industria corchera de Feira en Portugal», en J. Catalán, J. A. Miranda y R. Ramón-Muñoz (eds.), *Distritos y clústers en la Europa del sur,* Madrid: Lid Editorial, pp. 123-142.
- Página web corporativa: www.amorim.com Fecha de la consulta: 12-11-2013.
- Santos, Carlos O. (1997), *Amorim. Historia de una familia*, Mozelos: Grupo Amorim.

Reino Unido

Hainsworth Cloth. 1783

La compañía textil Hainsworth Cloth fue fundada en 1783 por Abimelech Hainsworth, conocido como *Old Bim*. Hainsworth Cloth nació como el clásico negocio de paños de la industria doméstica inglesa. Los paños, cuya lana se teñía previamente, se tejían en telares manuales, en procesos en los que a menudo colaboraba toda la familia. Abimelech Hainsworth recogía esos paños, y los transportaba en un carro al Coloured Cloth Hall, situado en la ciudad de Leeds, en el norte de Inglaterra.

A pesar de los modestos comienzos del negocio, en 1800 Abimelech Hainsworth había ahorrado lo suficiente para adquirir, junto con su hermano Joseph, un terreno en la localidad de Farsley, Cape Mills. Allí los trabajadores, cada vez en mayor número, tejían los paños en telares manuales.

Cuando Abimelech Hainsworth falleció en 1836, era el hombre más rico del distrito, y dejó tras de sí una considerable herencia, que fue a parar a manos de sus tres hijos y sus tres sobrinos. Sin embargo, cuatro años después, cinco de sus seis herederos habían fallecido, por lo que el negocio quedó en manos de John Hainsworth sénior y su hijo Charles. En consecuencia, la compañía tomó en 1856 el nombre de John Hainsworth & Sons.

La primera oleada industrializadora tuvo como protagonista la industria textil inglesa. En 1869 John Hainsworth & Sons inauguró una nave que albergaba los nuevos telares mecánicos. En 1882 se adquirió un nuevo molino (Temperance Mill) y los propietarios decidieron repartir la compañía: uno de los socios se hizo cargo de Cape Mills, mientras que el nieto del fundador, Abimelech Hainsworth *(Young Bim)*, se hizo cargo de Temperance Mill.

Dos años después de asumir la dirección de Temperance Mills, que no contaba con maquinaria alguna cuando Young Bim se puso al frente, había instalado cincuenta y cinco telares, además de las máquinas precisas para ofertar diferentes acabados en sus productos, y en 1889 empezó a producir tejidos de estambre. Animado por la prosperidad de la industria textil, el joven Abimelech Hainsworth adquirió el terreno contiguo a la fábrica, donde construyó unas nuevas instalaciones: Spring Valley Mills, que todavía hoy albergan la mayor parte de la producción de la empresa. Durante estos años tuvo una especial importancia la tela de vivo color escarlata fabricada para el Departamento de Guerra, si bien a finales del siglo XIX su demanda se desplomó al ser desplazada por tejidos más discretos que mejoraran la protección de los soldados. Sin embargo, la compañía, en colaboración con el Yorkshire College, diseñó nuevos tejidos y en 1899 comenzó a producir y vender al ejército tejidos de lana peinada, a los que denominó sarga Khaki. La afamada tela escarlata es aún hoy producida en las instalaciones de Spring Valley Mills, y utilizada para la vestimenta ceremonial de la Guardia Real de la reina.

El estallido de la Gran Guerra obligó a Cape Mills y a Temperance Mills a adaptarse a la creciente demanda de tejidos para uniformes: se precisaban tejidos más baratos y prácticos, como sargas y franelas. Durante los años que duró el conflicto bélico, el Ministerio de la Guerra demandó cerca de 300 millones de yardas de producto, unos 275 millones de metros. Sin embargo, tras la contienda y durante la difícil década de 1920, los fabricantes de telas vieron cómo se reducía su demanda: el *stock* de productos fabricados que no encontraban comprador era cada vez mayor. Al mismo tiempo, las exportaciones a países como Estados Unidos, Canadá, Suecia, Chile, Italia, Bélgica y Suiza se reducían, y los salarios aumentaban con respecto a las competidoras extranjeras. Tras la proposición de una reducción de salarios en el sector, las empresas tuvieron que afrontar numerosas huelgas, que llevaron a pérdidas mayores. En 1922, y para salvar la compañía de los apuros económicos en los que se encontraba, los dos socios cambiaron la situación jurídica de la empresa a la de una sociedad de responsabilidad limitada, con un capital de 100.000 libras.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la compañía volvió a estar controlada por el gobierno, que racionaba los suministros de lana y que no se liberalizaron completamente hasta 1946. En 1942 el 91% de la producción estaba destinado al gobierno, mientras que únicamente el 6% se exportaba. Tras la guerra continuó la demanda por parte del gobierno, así como las exportaciones, que se vieron favorecidas por una tasa de conversión favorable. En 1953 Hainsworth Cloth fabricó un tejido especial, destinado a los uniformes que fueron lucidos en la coronación de la reina Isabel II.

En 1955 un incendio destruyó la casi totalidad de la fábrica. A pesar de las graves pérdidas económicas, y gracias a la construcción de una nueva fábrica, movida por energía eléctrica y con nuevas y modernas instalaciones, la compañía se recuperó y continuó creciendo en los años posteriores. En 1968 Hainsworth afrontó un nuevo desastre cuando la fábrica sufrió unas importantes inundaciones durante una tormenta.

El crecimiento que tuvo lugar en las décadas posteriores fue el resultado de numerosas adquisiciones, orientadas a la especialización en nichos de mercados como las telas para tapicería de coches de lujo, mantas de alta gama o telas con requerimientos específicos, intensivas en tecnología, para diferentes industrias. Para ello, se invirtió en nuevas máquinas, tecnología e investigación, que sostuvieron el crecimiento de la empresa. Otra forma de supervivencia fue la entrada en nuevos mercados, que se llevó a cabo mediante diversos acuerdos. En 1975, por ejemplo, Hainsworth alcanzó un acuerdo con DuPont para introducir en Reino Unido, entre otros países, los tejidos Nomex, resistentes a las llamas. Esta área de negocio tuvo un rápido crecimiento, y la empresa continúa actualmente suministrando tejidos al cuerpo de bomberos y militares. En esa misma década desarrolló, junto con la Hazelgrove Superleague, un tejido para el billar inglés que resultó de vital importancia para la empresa y que empujó, en la década de 1990, a la compra de sus principales competidores.

En las dos últimas décadas la compañía ha tenido que adaptarse a la creciente globalización, para lo cual asumió diversos cambios, y se centró en trabajar junto con sus clientes para desarrollar nuevos e innovadores productos textiles. En 1999 se produjeron importantes modificaciones en

la dirección de la empresa: por un lado, entraron a formar parte de la junta dos directores no ejecutivos; por otro, Thomas Hainsworth fue nombrado director general, mientras que Roger Hainsworth y Adam Hainsworth entraron en la junta. En 2002 accedió a la dirección un nuevo miembro de la familia, Rachel Hainsworth. Ese mismo año se invirtió más de un millón de libras en nueva maquinaria, I+D y marketing.

Durante estos años, la estrategia de adquisición de negocios textiles complementarios siguió activa. Se compraron, entre otras, Calder Carbonising y Joshua Briggs. Además, se continuó con la inversión en I+D, lo que se tradujo en el registro de numerosas patentes.

A día de hoy, A. W. Hainsworth & Sons Ltd. continúa dirigida por la séptima generación de la familia. Thomas Hainsworth es director general; Adam Hainsworth, director financiero; Rachel Hainsworth, directora de calidad, mientras que dos personas ajenas a la familia, Diane Simpson y Graham Hutton, ocupan los puestos de dirección de ventas y marketing, y dirección de producción, respectivamente.

Bibliografía

- Página web corporativa: hainsworth.co.uk Fecha de la consulta: 08-10-2013.
- Strong, R. (2006), *The Hainsworth Story: Seven Generations of Textile Manufacturing*, Huddersfield: Jeremy Mills Publishing.

Boodles. 1798

Los orígenes remotos de la firma de joyería británica Boodles se encuentran en Liverpool a finales del siglo XVIII; sin embargo, su relación con la actual familia propietaria no se produjo hasta un siglo después. Hacia 1880, tras completar su formación como aprendiz en la joyería de su tío en Cheltenham, Henry Wainwright se trasladó a Liverpool para trabajar en Kirk & Co., establecimiento del mismo sector fundado en 1798 y dirigido a clientes con mayor poder adquisitivo. Wainwright llegó a convertirse con el tiempo en socio de la empresa. Posteriormente, al fallecer en 1890 su asociado, Henry Wainwright se convirtió en el único accionista. Sus hijos también se unieron al negocio, que pasó a denominarse H. Wainwright & Sons.

En 1911 los hijos, al margen del negocio paterno, adquirieron la joyería Boodle & Dunthorne, cuyos fundadores acababan de morir, dejando poco dinero líquido pero un buen surtido de joyas, relojes y otros complementos de gran calidad. Esas instalaciones fueron trasladadas a Lord Street (Liverpool), donde todavía hoy está el cuartel general de la compañía.

Durante la Segunda Guerra Mundial Boodle & Dunthorne suministró relojes y cronómetros a los ministerios de Marina y Aire, además de realizar los trofeos de oro para la carrera de caballos Grand National. En 1945, con una diferencia de pocas semanas entre los dos sucesos, fallecieron Henry Wainwright y su hijo Herbert, que trabajaba con él en el negocio. En estas circunstancias, el segundo hijo de Henry, Anthony, que servía como capitán en Birmania (donde había ganado la condecoración militar «estrella de plata»), consiguió ser licenciado para ponerse al frente de la empresa familiar.

En 1947 Boodle & Dunthorne recibió el encargo de realizar la bandeja de plata para el pastel de boda de la princesa, y luego reina, Elizabeth A. M. de Windsor con Philip Mountbatten. En 1960 se abrió una tienda en Chester, en 1982 otra en Manchester y cinco años después una más en Knightsbridge (Londres). Anthony Wainwright dirigió el negocio hasta su muerte en 1992. Ese mismo año le sucedieron sus hijos Michael y Nicholas.

Nicholas, que había empezado a trabajar con su padre al acabar sus estudios de bachillerato, se encargó de la dirección creativa. Por su parte, Michael, que había estudiado contabilidad y trabajado en la firma de auditoría KPMG antes de incorporarse a Boodle & Dunthorne en 1984, se ocupó de los aspectos comerciales.

Los dos hermanos Wainwright decidieron que era imprescindible ampliar el mercado, de tal manera que se atrajera a nuevos tipos de clientes. Además de abrir nuevas tiendas, esta decisión supuso tener que contratar más diseñadores –hasta entonces subcontrataban una buena parte del diseño– para acuñar un estilo propio y así diferenciarse de los competidores.

Los hermanos Wainwright contrataron los servicios de una firma de consultoría en productos de lujo, que les ayudó, entre otras cosas, a rediseñar los envoltorios de sus joyas y el logotipo de la empresa.

La nueva orientación atrajo nuevos clientes. Un ejemplo de ello fue David Beckham, que compró en Boodles el anillo de boda para su esposa Victoria, antigua integrante del grupo musical Spice Girls. Artistas y cantantes como Madonna, Charlotte Church y Martine McCutcheon solían llevar productos Boodles cuando acudían a actos especialmente solemnes.

En 2004 la firma dejó atrás la tradicional denominación de Boodle & Dunthorne, que parecía anticuada, para pasar a ser simplemente Boodles. En 2008 el Victoria & Albert –el mayor museo del mundo de arte y diseño– decidió incorporar a su colección permanente el anillo de platino y diamantes Raindance, uno de los artículos de Boodles con mayor éxito de ventas.

Los hermanos ampliaron el número de tiendas, con nuevas aperturas en Londres: Regent Street (1993), Sloane Street (1997), Hotel Savoy (2010), además de un espacio en los grandes almacenes Harrods en 1995. La primera incursión en el extranjero se hizo en 2007 en Dublín.

Como había hecho su padre antes que ellos, al acceder a la dirección Michael y Nicholas compraron la participación accionarial de su hermana, confirmando la tradición de que la propiedad debe estar en manos de quienes dirigen el negocio. En 2013 trabajaban como directivos otros dos parientes: Jody, hijo de Nicholas, y James Amos, hijo de la hermana de Nicholas y Michael.

Bibliografía

- «Boodle and Dunthorne», *Liverpool Daily Post*, 26-10-2005.
- Conti, Samantha, «Boodles Oogles the U.S.», *Women's Wear Daily*, 03-01-2005.
- Ebrahimi, Helia, «Boodles bucks the trend with diamond business», *The Telegraph*, 13-02-2009.
- Elson, Peter, «Making Oodles from Boodles», *LDP Business Magazine*, *Daily Post*, 07-2010.
- Harris, Constance, «Boodles brings a little sparkle», *The Independent*, 10-01-2010.
- Oldfield, Claire, «Family jewellers know how to keep their sparkle», *The Sunday Times*, 05-06-1999.
- Página web corporativa: www.boodles.com Fecha de la consulta: 12-07-2013.
- «Quoted Companies-Diamonds are forever», *North West Business Insider*, 7-06-2005.
- «Visionary-Michael Wainwright», *Retail Jeweller*, 01-10-2000.
- www.familybusinessplace.com Fecha de la consulta: 19-06-2013.

Bibby Line Group. 1807

El *holding* Bibby Line fue fundado por John Bibby en 1807 en Liverpool, ciudad costera del noroeste de Inglaterra. Nacido en 1775 en Eccleston (condado de Lancashire), John era el cuarto de los cinco hijos de un agricultor. Como los recursos familiares eran insuficientes, de joven se trasladó a Liverpool, donde comenzó a trabajar con un comerciante de hierro que también elaboraba cadenas y anclas para barcos. En 1801 se estableció como agente marítimo bajo la razón social de Bibby & Hall con un socio así apellidado, del que se separó en 1807.

En 1805 se casó con Mary Margaret Mellard, que aportó una dote que le permitió ampliar sus negocios. Ese mismo año constituyó una nueva compañía, John Bibby & Co., en la que, hasta 1821, participó como accionista otro empresario, John Highfield. La nueva firma empezó a encargar la fabricación de barcos para el transporte de mercancías y personas. John Bibby & Co. destacó enseguida por la navegabilidad de sus buques y la calidad de los alojamientos para los viajeros. Una de sus primeras líneas regulares cubría el trayecto entre Inglaterra e Irlanda y muy pronto se ampliaron las rutas. Cuando en 1812 Estados Unidos declaró la guerra a Gran Bretaña y el transporte marítimo se hizo más peligroso, Bibby comenzó a hacer viajes a las Antillas, muy rentables por su elevado riesgo. Dos años después, cuando Reino Unido recuperó el comercio con el Báltico, se incorporó la ruta al norte como nuevo destino. Los primeros barcos eran de vela, pero, en cuanto se desarrolló la tecnología del vapor, se adoptaron los nuevos modelos.

En 1827 John Bibby comenzó a diversificar el negocio al incorporar actividades inmobiliarias, comercio y producción de hierro, luego ampliado

al cobre. En 1836 la empresa poseía 18 barcos que viajaban regularmente a Lisboa, el Mediterráneo, centro y sur de América y la India. En 1840 John Bibby fue asesinado. Para entonces trabajaban con él tres de sus cuatro hijos varones: James, Joseph Mallord y John júnior, cada uno en un área del negocio. El otro hermano, Thomas, era pastor anglicano. Al frente de la empresa –ahora denominada John Bibby & Sons– se situó James.

En 1846 John júnior compró a sus hermanos la actividad del hierro, que se segregó de la naviera. Joseph Mallord murió en 1855, por lo que la naviera quedó en manos de James. Durante la Guerra de Crimea, casi todos los buques de la compañía fueron requisados por el gobierno británico.

En 1873 James tenía sesenta años, su hijo quince años y sus sobrinos adultos se dedicaban a otras profesiones. En estas circunstancias, los Bibby vendieron la naviera –excepto un barco– a uno de los directivos de la compañía, Frederick R. Leyland.

Cuando el nuevo propietario cambió la denominación de la empresa para poner su apellido, James y sus primos se indignaron y, para que el apellido familiar siguiera estando presente en el sector, crearon Bibby Brothers & Co. Además de James, el otro gran protagonista fue Arthur Wilson, uno de los hijos del reverendo Thomas, hijo del fundador. Cuando Birmania se incorporó como colonia británica, los Bibby comenzaron a hacer viajes regulares y esta se convirtió en una de las líneas más rentables. En 1891, como sociedad operativa dependiente de Bibby Brothers & Co., se constituyó Bibby Steamship Co. Ltd., que en 1931 pasó a llamarse Bibby Line Ltd.

La naviera siguió ampliando sus líneas y recibió un notable impulso cuando en 1893 fue incluida entre las empresas que podían transportar funcionarios civiles y militares entre Reino Unido y sus colonias.

James murió en 1897, con ochenta y cuatro años, y le sucedió como presidente su hijo Frank. Bajo el mandato de este se mejoró mucho la calidad de los buques y Bibby, por ejemplo, fue el primero en incorporar ventiladores eléctricos. Todas las cabinas para pasajeros, incluso las que no daban al exterior, tenían ojo de buey, que permitía su ventilación natural mediante un pasillo.

A la muerte de Frank en 1923 le sucedió en la presidencia su hijo Frank Brian, que falleció en 1929, con treinta y seis años. Su puesto lo ocupó Arthur Wilson –hijo del reverendo Thomas– hasta su muerte en 1937, momento en que le relevó su hijo, Arthur Harold.

Al igual que había sucedido en la Gran Guerra, durante la Segunda Guerra Mundial los once barcos de Bibby fueron contratados por el gobierno para el transporte de tropas a los diferentes frentes bélicos. Cuando en 1948 Birmania consiguió la independencia para convertirse en Myanmar, comenzó el declive en el número de pasajeros hasta forzar el cierre de la ruta en 1971.

En 1950 se incorporó a la empresa como socio un miembro de la quinta generación, Derek, hijo de Arthur Harold, que ocupó la presidencia entre 1969 y 1992. Derek se dio cuenta de que el negocio naviero del transporte de personas declinaba por la creciente competencia del sector aéreo. Su estrategia de supervivencia se basó en la diversificación: tras invertir en 1955 en una compañía aérea, cuyas acciones vendió en 1960, Bibby entró en el sector del transporte de mercancías mediante contenedores, a través de la adquisición de una compañía especializada.

El aumento del precio del petróleo como consecuencia de la Guerra árabe-israelí de 1973 hizo que muchas de las rutas que cubría Bibby dejaran de ser rentables. La compañía, que en 1974 tenía 24 barcos, fue desprendiéndose escalonadamente de la mayoría. En 1980 se produjo la mayor tragedia en la historia de la compañía: un tifón hundió uno de los barcos de Bibby en el mar de China, provocando la muerte de sus 44 tripulantes.

En 1983 la compañía comenzó a invertir en el sector de la extracción de petróleo. Al año siguiente registró parte de su flota en Hong Kong. Fue una decisión importante, porque dejaron de contratarse en Liverpool, tanto la tripulación –a partir de ese momento casi todos los empleados era chinos– como los oficiales, cuyo reclutamiento se subcontrataba a agencias especializadas. Más tarde, y con el mismo propósito, se trasladó la sede de otros barcos a la isla de Man.

Otra estrategia de diversificación se centró en la conversión de buques en viviendas flotantes. La empresa firmó uno de los primeros contratos con

el ayuntamiento de Nueva York, que alquiló por cinco años varios barcos para utilizarlos como prisiones. Para reflejar su cambio de actividad, en 1989 la compañía pasó a llamarse Bibby Line Group Ltd., quedando Bibby Line Ltd. como sociedad naviera. Al año siguiente se adentró en el sector de la construcción y gestión de barcos destinados a transportar productos químicos. Más adelante se incorporaron actividades tan diversas como el *factoring* y otros servicios financieros, la construcción de plataformas marítimas, la logística o la gestión de cementerios y cadenas de tiendas.

En 1985 se contrató como director general a Simon Sherrard, un profesional externo a la familia, que hasta entonces había ocupado cargos de responsabilidad en entidades financieras. Sherrard pasó a ser presidente del consejo de administración a comienzos del año 2000, cuando su puesto ejecutivo fue ocupado por William Bibby, hijo de Derek, incorporado a la empresa en 1992. A comienzos de 2013, la familia continuaba ostentando el 88% de las acciones de la empresa.

Bibliografía

- Gleeson, Bill, «All aboard for 200th birthday at sea», *Daily Post*, Liverpool, 07-02-2007.
- Guest, Andrew, «Shipmanagement. Bibby Breaking Free», *Lloyd's List International*, 10-05-1994.
- Houghton, Alistair, "Historic Liverpool firm Bibby Line Group sails into the future", *Liverpool Daily Post*, 29-09-2009.
- Kennedy, John (1903), *The History of Steam Navigation,* Liverpool, Charles Birchall Ltd., pp. 203-206.
- Wilson, James, «Sea change for Liverpool legend», *Financial Times*, 01-05-2007.
- www.red-duster.co.uk/BIBBY.htm Fecha de la consulta: 08-07-2013.

James Purdey and Sons. 1814

Integrada desde 1994 en el grupo de productos de lujo Richemont, James Purdey and Sons fue fundada en Londres por James Purdey. Nacido en 1784, a los catorce años empezó a trabajar como aprendiz en el establecimiento de escopetas de caza de su cuñado; más tarde desempeñó dos empleos sucesivos en otras firmas del sector y en 1814 se estableció por cuenta propia.

Purdey se especializó en la fabricación de escopetas hechas a la medida de cada cliente, con materiales de gran calidad y una elegante decoración. Uno de los servicios que ofrecía a sus consumidores era el mantenimiento y la reparación de las armas. Si al principio fue capaz de producir 12 escopetas al año, en 1825 ya fabricaba 165. La empresa no tardó en atraer clientes de la nobleza, lo que acrecentó su prestigio, pero le llevó a bordear la quiebra en 1847 por la tradicional morosidad de estos compradores. El fundador traspasó el negocio a su hijo James Purdey júnior en 1858 y falleció en 1868.

Poco a poco, la empresa fue incorporando las novedades técnicas aportadas por la revolución industrial y desarrolló, por ejemplo, un cerrojo propio que patentó en 1863. En 1878 la reina Victoria, que le había comprado varias armas, lo nombró proveedor oficial de la casa real, tradición que no se ha interrumpido. En 1822 el taller se instaló en la calle South Audley, en el barrio londinense de Mayfair, donde sigue estando la sede central.

En 1900 James júnior fue sustituido en la dirección de la empresa por su hijo Athol, a quien ayudaba su hermano Cecil. Durante la Primera Guerra Mundial, el descenso de ventas a particulares se compensó con los encargos del Ministerio de Defensa. Tras la Gran Guerra, la atonía del mercado europeo forzó la marcha de Athol a Estados Unidos para promocionar

sus productos. La campaña de marketing logró bastantes pedidos, pero no mejoró las ventas totales. La compañía necesitaba una inyección de recursos y en 1925 las acciones preferentes fueron adquiridas por la familia Oliver, emparentada con los Purdey. Los Oliver la traspasaron en 1935 a lord Portal y Godfrey Miller-Mundy. Ocho años después las adquirió Ivan Cobbold, cliente y amigo de los Purdey.

Pese a los cambios en la propiedad, el negocio continuó dirigido por un Purdey: cuando Athol se retiró en 1929, le sucedieron sus hijos Jim y Tom, que habían comenzado a trabajar en la firma nueve años antes.

Durante la Segunda Guerra Mundial, de nuevo James Purdey and Sons suministró al ejército británico armas, instrumentos de precisión y calibradores. En 1942 el general británico Bedell-Smith, jefe del Estado Mayor de Eisenhower, ocupó en Audley House el despacho llamado Long Room para planificar la invasión de Francia. El propio Eisenhower asistió a alguna de aquellas reuniones. En junio de 1944, unos días después del desembarco de Normandía, Ivan Cobbold, el propietario de James Purdey and Sons, falleció a consecuencia de un bombardeo alemán sobre Londres.

La posguerra trajo de nuevo dificultades al famoso armero británico. La sustancial subida de impuestos adoptada por el gobierno laborista afectó de lleno a la compañía, cuyos clientes se contaban entre las rentas altas y más afectadas por la nueva legislación tributaria. Las acciones de la firma, que habían vuelto a ser propiedad de los Purdey, fueron vendidas en 1946 por Jim y Tom a los hermanos Victor y Hugh Seely, este último lord Sherwood. Tres años después los Seeley cedieron la empresa a su sobrino Richard Beaumont.

Tom Purdey siguió dirigiendo el negocio hasta 1955, cuando el propietario tomó las riendas, y lord Sherwood asumió la presidencia. Con el impulso de la esposa de Richard Beaumont, Lavinia, se abrió un establecimiento adyacente, en el que se empezaron a comercializar prendas de vestir de gran calidad para cazadores, diseñadas por la propia Lavinia. Esta idea, que nadie del sector había desarrollado antes, resultó un éxito.

Beaumont no tuvo hijos y convenció a su primo Nigel de que se incorporara al negocio en 1977: comenzó como aprendiz en el taller y asumió la dirección general en 1993. Por aquel entonces Richard Beaumont sufrió

una grave dolencia cardiaca y vendió James Purdey and Sons a Vendôme, sociedad propietaria de productos de lujo como Cartier, Alfred Dunhill y Montblanc. Vendôme es una filial del grupo Richemont, con sede en Suiza, que pertenece a la familia sudafricana Rupert.

En 1995 el nuevo dueño animó a incorporarse al negocio a Richard Purdey, miembro de la sexta generación, que pasó a ocupar la presidencia del consejo de administración. Al retirarse en 2007, le sucedió en el puesto Nigel Beaumont.

Bibliografía

- Andréani, Frédérique, «La fine gâchette de Purdey», *Le Point*, 17-07-2008.
- Beaumont, Richard (1984), *Purdey's, the guns and the family*, Newton Abbot: David & Charles.
- Evans, Sara, «Review of "Purdey's. The Guns and the Family", by Richard Beaumont», *Financial Times*, 05-01-1985.
- «Gunmakers James Purdey and Sons», *The Observer*, 15-04-1990.
- Mason, John, «Purdey welcomes Russia's gun buyers», *Financial Times*, 29-12-2004.
- Middleton, Drew, «Shopper's World. A Home of Guns Fit for a King», *The New York Times*, 09-06-1985.
- Nicoll, Ruaridh, «Bang Bang, in the red», *The Guardian*, 12-08-1996.
- Página web corporativa: www.purdey.com Fecha de la consulta: 29-06-2013.
- Wighton, David, «Purdey goes out with a bang», *Financial Times*, 06-10-1994.
- *Worshipful Company of Gunmakers, Lock, Stock & Barrel*, issue 22, 2010, p. 3.
- Wright, Rupert, «A shot of luxury for the Glorious Twelfth», *The Times*, 12-08-2000.

Swire Group. 1816

El Grupo Swire nació en 1816 con la fundación de una empresa de comercio en Liverpool por John Swire. El negocio evolucionó hasta formar una exitosa compañía de importación y exportación basada principalmente en la industria textil que, casi dos siglos después, dio lugar al grupo con intereses inmobiliarios, aeronáuticos, comerciales e industriales, entre otros, que se conoce hoy. Los miembros de la segunda generación de la familia, John Samuel y William Hudson Swire, hijos del fundador, se incorporaron al negocio cuando alcanzaron la madurez y fueron los responsables de la internacionalización de la empresa.

En 1855 se inauguró una sucursal en Melbourne: Swire Bros. Este nuevo emplazamiento supuso el comienzo de un creciente comercio con los países de Asia y Oceanía. Unos años después, en 1866, los Swire inauguraron una oficina en Shanghái: Butterfield & Swire. Esta oficina adoptó también el nombre chino de Taikoo, por el que el Grupo Swire es conocido hoy en Asia. Taikoo empezó comerciando con té y seda, e importando bienes de algodón y lana ingleses, y pasó a representar a numerosas firmas británicas en China, entre las que destacaban importantes compañías aseguradoras y navieras.

En 1872, seis años después de su entrada en el mercado chino, Swire fundó The China Navigation Company, CNCo. Esta nueva compañía utilizaba barcos de vapor que se desplazaban a lo largo del río Yangtsé, lo que facilitaba la comunicación con el interior del país, de difícil acceso por vía terrestre. Un tiempo después, la naviera comenzó a trabajar en la costa china, y en años posteriores extendió sus operaciones a Japón, el sudeste asiático y Australia. El creciente comercio generado por la China Navigation

impulsó a la empresa a emprender nuevos proyectos, como la construcción de una refinería de azúcar (Taikoo Sugar) y la inauguración de unos astilleros (Taikoo Dockyard) en Hong Kong. La refinería, que comenzó a funcionar en 1883, utilizaba azúcar de caña procedente de Java y Filipinas, que se exportaba a los mercados chino y japonés. Por su parte, Taikoo Dockyard, que abrió sus puertas en 1907, se creó como soporte para el crecimiento de la flota de Swire, y llegó a ser uno de los empleadores más importantes de Hong Kong.

En las décadas previas a la Segunda Guerra Mundial la empresa experimentó una expansión considerable, guiada por John y Warren Swire, hijos de John Samuel Swire y pertenecientes, por tanto, a la tercera generación de la familia. Durante el tiempo que la compañía estuvo bajo su dirección se emprendieron nuevos proyectos, como el establecimiento en 1934 de una empresa de fabricación de pinturas en Shanghái (Orient Paint & Varnish).

La Segunda Guerra Mundial supuso un duro golpe para Swire, que estuvo al borde de la desaparición. La refinería de azúcar y los astilleros fueron destruidos, y muchos de sus barcos y propiedades fueron confiscados o destrozados. Tras el conflicto bélico, se procuró reestablecer la actividad en las principales líneas de negocio: en 1950 la refinería y los astilleros volvieron a estar a pleno funcionamiento, y el negocio de pinturas, cuyo nombre pasó a ser Swire Duro, fue trasladado a Hong Kong, donde continuó con su actividad habitual. Sin embargo, las crecientes barreras al comercio internacional, así como el cierre del río Yangtsé a la navegación por parte de compañías extranjeras desde 1942, provocaron el abandono gradual del comercio con el interior de China, más aún tras la Revolución de 1949.

En 1946 John Kidston Swire fue nombrado presidente de la compañía. Movido por el deseo de entrar en el sector del transporte, utilizó los conocimientos de ingeniería que habían sido desarrollados en Taikoo Dokyard para inaugurar la Pacific Air Maintenance Services (Pamas), dedicada al mantenimiento de aviones en el aeropuerto Kai Tak de Hong Kong. Esta compañía se fusionó en 1950 con su principal rival y ambos formaron Hong Kong Aircraft Engineering Company (Haeco), que continúa liderando el

mercado en la actualidad. En 1948 el grupo adquirió Cathay Pacific Airways, fundada en 1946 y con una flota de seis aeronaves. Por otro lado, Swire potenció su presencia en Australia durante esta etapa, y diversificó su actividad en el país, para lo que invirtió en una compañía de transporte refrigerado.

En décadas posteriores, la diversificación se hizo más intensa, y el desarrollo de la empresa estuvo marcado por la adquisición, en 1965, de Hong Kong Bottlers Federal Inc., poseedora de la franquicia para embotellar Coca-Cola en Hong Kong. Esta compañía tomó el nombre de Swire Bottlers en 1974, y es hoy una de las mayores embotelladoras de Coca-Cola de Asia y Estados Unidos. En 1972 el grupo entró en un nuevo sector, el inmobiliario, con la fundación de Swire Properties. La nueva compañía desarrolló y gestionó numerosos proyectos inmobiliarios, además de reformar Taikoo Sugar y Taikoo Dockyard. Estas últimas también sufrieron cambios: la refinería se centró en derivados del azúcar y envasado, mientras que los astilleros se asociaron con otros competidores para formar Hong Kong United Dockyards, ubicada en el puerto de contenedores de Hong Kong.

Durante la década de 1980 el Grupo Swire reforzó aquellos sectores y mercados en los que ya operaba: entre otros, se potenció el segmento de almacenamiento en frío en Australia, que se extendió también a Estados Unidos. La empresa volvió a operar en el interior de China, gracias a la asociación con China International Trust & Investment Corporation (Citic). Debido a ello, el volumen del negocio en China creció notablemente. Además de la inauguración de unas instalaciones de ingeniería aeronáutica en Xiamen, Swire extendió su división de pinturas al interior del país. Asimismo, esta década estuvo marcada por la internacionalización de la aerolínea Cathay Pacific, que desde 1981 ofreció conexión con Londres.

En los últimos años el grupo continuó su crecimiento mediante fusiones y adquisiciones: James Finlay, asociada de Swire desde 1976 y el mayor comerciante de té mundial, se integró en el grupo en el año 2000; y Steamships Trading, el grupo más grande de comercio de Papúa Nueva Guinea, también pasó a formar parte de la corporación. En Australia Swire continuó con la expansión en el mercado de almacenamiento en frío, para lo que formó una nueva compañía (Swire Cold Storage) en 2004. También

diversificó su actividad en este país, mediante la adquisición de una participación mayoritaria en Alex Fraser, la firma más importante de construcción y reciclaje de residuos procedentes de demoliciones. Por su parte, el negocio en China continuó creciendo tanto en el sector inmobiliario, como en el hotelero, así como en el sector aeronáutico: Cathay Pacific pasó a ser un socio estratégico de Air China, de la que posee una considerable participación, mientras que el grupo Haeco continuó con su expansión geográfica.

El Grupo Swire cuenta en la actualidad con unos 121.600 empleados en todo el mundo. Está integrado por ocho empresas, organizadas principalmente por países, que acogen a otras subsidiarias del conglomerado empresarial, según su actividad. Los miembros de la familia Swire continúan en el grupo, cuyos presidentes honorarios pertenecen a la quinta generación de la familia.

Los principales sectores en los que opera Swire son el inmobiliario, aeronáutico, agroalimentario y cadena alimentaria, servicios marítimos, comercio e industria. La división aeronáutica, y en concreto Cathay Pacific Airways, reportó al grupo la mayor facturación en 2011 (12.616 millones de dólares), seguida de Swire Pacific, subsidiaria con sede en Hong Kong (4.652 millones).

Bibliografía

- Hook, Elizabeth (1977), *A Guide to the Papers of John Swire and Sons, Ltd.*, Londres: School of Oriental and African Studies.
- Jones, Geoffrey (2000), *Merchants to Multinationals: British Trading Companies in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, Nueva York: Oxford University Press.
- Página web corporativa: www.swire.com Fecha de la consulta: 08-10-2013.

Schroders. 1818

La sociedad gestora de activos Schroders fue fundada en Londres en 1818 por Johann Heinrich Schröder. Unos años antes su padre, alcalde de Hamburgo y comerciante de vinos, había enviado a sus tres hijos al extranjero para que establecieran contactos y relaciones con posibles clientes y proveedores. Uno fue a Riga (Letonia) y dos a Londres: Johann Friedrich y Johann Heinrich, cuatro años menor que el anterior.

Johann Friedrich llegó en 1800 a Reino Unido, donde comenzó un negocio financiero denominado J. F. Schröder; a él se unió Johann Heinrich, que llegó a la isla en 1804 procedente de Hamburgo.

En 1818 Johann Heinrich se estableció por su cuenta, con el nombre comercial de J. Henry Schröder & Co. Pronto la sociedad iniciada en Londres como soporte del comercio de vinos superó en importancia al negocio de Hamburgo.

A Johann Heinrich le sucedió en 1849 su hijo mayor, John Henry. Él fue quien protagonizó la primera operación internacional de la compañía en 1853: una emisión de bonos lanzada por comerciantes azucareros cubanos para financiar el ferrocarril en la isla caribeña que Schröders colocó en Reino Unido. Diez años más tarde, durante la Guerra Civil Estadounidense, la empresa británica emitió títulos para la Confederación de estados rebeldes. En 1869 el gobierno peruano nombró a Schroders su agente para la venta del guano, que se utilizaba como fertilizante. Al año siguiente la empresa financiera británica instrumentó un crédito del gobierno japonés para financiar una línea férrea.

En 1895 se incorporó al banco el barón Bruno Schröder, sobrino de John Henry y nacido en Hamburgo. Al morir John Henry en 1910, Bruno le

sucedió como heredero y máximo directivo de la compañía. Durante la Primera Guerra Mundial el gobierno se planteó intervenir el banco por considerar que pertenecía a una potencia hostil. Gracias a la mediación del rey Jorge V, se concedió la ciudadanía británica a los Schröder, que cambiaron su apellido por Schroder; también se modificó el nombre de la entidad financiera en 1957.

En 1923 el banco estableció una filial en Nueva York, nuevo centro financiero desde la Primera Guerra Mundial en detrimento de Londres. Esta sociedad se denominó J. Henry Schroder Banking Corporation y era conocida como Schrobanco. Tres años después la firma británica comenzó a operar como banco de inversiones.

En 1940 murió Bruno Schroder y el negocio pasó a su hijo Helmut, miembro de la cuarta generación. En 1959 J. Henry Schroder & Co. sacó a bolsa parte de sus acciones porque, ante el mal estado de salud de Helmut, la familia consideró necesario vender activos para afrontar las cargas fiscales que se derivarían de la herencia. Desde entonces, la familia ha conservado siempre en torno al 47% de los títulos en propiedad. Helmut se mantuvo como presidente del consejo de administración hasta 1965.

La quinta generación de la familia estuvo representada por Bruno Lionel Schroder (hijo de Helmut) y George Mallinckrodt, que se incorporó como profesional a la firma en 1954, casándose cuatro años después con la hermana de Bruno y ocupando la presidencia desde 1984 hasta 1995.

A partir de la década de 1960 el banco se hizo presente en los mercados financieros más importantes del mundo (Hong Kong, Japón, Singapur, Australia o Brasil) a través de filiales o en asociación con firmas locales. También adoptó una política de adquisición de participaciones totales o parciales en entidades financieras ya establecidas: la primera fue, en 1962, la correduría de bolsa británica Helbert, Wagg & Co. En 1986 compró el 50% (ampliado al cien por cien en 1994) del banco de inversión neoyorkino Wertheim & Co. En esa misma fecha vendió Schrobanco al Banco Industrial de Japón y en 2000 traspasó su negocio de banca de inversiones a Salomon Smith Barney. A partir de entonces, la empresa centró su actividad en la gestión de activos y negocios relacionados. Posteriormente, Schroders adquirió otras empresas también británicas, como Beaumont,

New Finance Capital y RWC Limited Partners, así como la alemana Aareal, la unidad de asesoría de clientes privados del Commonwealth Bank of Australia (Singapur), Swiss Re Asset Management (Suiza) y Axis AMC (India). En 2013 Schroders administraba 279.600 millones de euros y contaba con más de 3.000 profesionales en 27 países del mundo.

Bibliografía

- Burgess, Kate, «Family holds on while amassing wealth», *Financial Times*, 09-07-2006.
- Foster, Mike, «Baron Bruno provides strength through distance», *Financial News*, 25-04-2011.
- Garfield, Andrew, «Schroders - Piling up misfortune», *The Independent* (Londres), 10,11,1999.
- Página web corporativa: www.schroders.com Fecha de la consulta: 17-06-2013.
- Rosser, Nigel y Hosking, Patrick, «Bank Baron enjoys a life less grand», *Evening Standard*, 20-03-2002.
- Ugalde, R. y Roig, M., «Bruno Schroder. A Europa le falta un largo camino para ser trasparente», *Expansión*, 07-07-2004.
- Yiu, Enoch, «banking on a history of success», *South China Morning Post*, 05-07-2004.

C & J Clark. 1825

Conocido como Clarks, C & J Clark empezó su andadura en 1825 en la población de Street, en el condado de Somerset. Ese año James Clark, que se había unido a su hermano Cyrus en su actividad de curtido de pieles, tuvo la idea de hacer unas zapatillas o chancletas de piel, que tuvieron muy buena acogida. En 1842 ya elaboraban mil pares al mes, al principio subcontratándolos a artesanos locales.

En 1851 los Clark obtuvieron dos premios en la Gran Exposición organizada para dar a conocer los logros industriales de Reino Unido. Cuando dos años más tarde una recesión llevó el negocio al borde de la quiebra, los Clark acudieron a otros miembros de su confesión religiosa, la comunidad cuáquera, que concedió un préstamo condicionado a la salida del negocio de los hermanos.

Al frente de la empresa se puso el hijo menor de James, William. Este modernizó y revitalizó la empresa, incorporando máquinas de coser Singer –una novedad por entonces–, devolvió el crédito y lanzó al mercado un nuevo tipo de zapato denominado «higiénico», que fue el primero que se adaptaba a la medida del pie.

A William le sucedieron sus hijos John, Roger y Alice. En los últimos años del siglo XIX John visitó Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda para promocionar el negocio. A la llegada del siglo XX, cuando el vestido de las mujeres ya no tapaba el tobillo, Clarks se introdujo en el segmento femenino con modelos de zapatos muy elegantes. Los hermanos abrieron más plantas de producción e introdujeron nuevas tecnologías y materiales. Compraron varias cadenas de tiendas para comercializar sus propios productos y empezaron a hacer publicidad: su primer anuncio en prensa apa-

reció en 1936. Durante la Segunda Guerra Mundial, en alguna de sus fábricas se construyeron componentes para aviones y torpedos.

Acabado el conflicto bélico, Clarks se lanzó a la expansión. Bajo la presidencia de Bancroft Clark, el hijo de Roger que le había precedido en el cargo entre 1938 y 1942, se habían abierto ya quince nuevas fábricas y docenas de tiendas. A partir de 1950 la «bota del desierto», inspirada en un tipo de calzado muy cómodo que usaban los oficiales británicos destacados en Egipto, constituyó un éxito comercial. A mediados de la década de 1960 la empresa sacó al mercado un nuevo modelo de zapato infantil, que también tuvo muy buena acogida.

La estrategia de crecimiento continuó a finales de la década de 1970 mediante un proceso de internacionalización concretado en la adquisición de varias empresas del sector en Estados Unidos. Con la compra de K Shoes en 1981, Clarks se convirtió en la segunda empresa familiar de zapatos del mundo, seguida de Bata. A mediados de la década de 1980 con la ayuda de una firma de consultoría, Clarks dio un giro estratégico. Contrató al primer presidente que no pertenecía a la familia, Lawrence Tindale, quien reorganizó las diferentes unidades de negocio.

En 1988 los cerca de cuatrocientos familiares accionistas acordaron sacar la empresa a bolsa, pero al año siguiente revocaron su decisión. No eran buenos momentos ni para el sector, afectado por las importaciones de zapatos más baratos fabricados en países en vías de desarrollo, ni para el mercado bursátil.

En 1990 Clarks sustituyó al presidente por otro no perteneciente a la familia, Walter Dickson. Este tuvo que afrontar el descontento de una parte de los accionistas cuando, dos años después, decidió reducir drásticamente el dividendo para ajustarlo al decreciente beneficio de la compañía. John Clothier, director general y miembro de la familia Clark, logró evitar su destitución.

En 1993 el consejo de administración propuso aceptar la generosa oferta pública de adquisición lanzada por un grupo inversor diversificado, pero encontró la oposición de destacados accionistas familiares. Estos tenían el 70% del capital; el 30% restante estaba repartido a partes iguales entre empleados, fondos de pensiones e inversores institucionales. En una

junta general de accionistas celebrada en mayo, la oferta fue rechazada por el 52,6% de los accionistas, oponiéndose a la venta el 70% de los miembros familiares de la compañía.

La familia nombró presidente a Roger Pedder –casado con una hija de Bancroft Clark–, quien promovió la creación de un consejo de propietarios familiares que evitara futuros conflictos. Además, estableció la figura de CEO y contrató para ese puesto a un profesional, Tom Parker, con el encargo de reflotar la empresa, lo que entre otras medidas supuso eliminar 1.400 empleos, un 10% de la plantilla. A Parker le sucedieron en el cargo otros profesionales, como Peter Bollinger (2002-2009) y Melissa Potter.

En 1997, en una operación que se interpretó como una compensación de cara a los accionistas, C & J Clark vendió tres de sus *outlets* –tiendas donde se venden productos de calidad a bajo precio– para destinar 53 millones de libras esterlinas a dividendos, medida de la que también se beneficiaron los 6.000 empleados que eran titulares de acciones. A finales de 2005 Pedder anunció su retirada y fue sustituido como presidente por Peter Davies, un directivo externo ajeno a la familia.

A partir de la década de 1990, incapaz de competir en precios, Clarks empezó a cerrar plantas en Reino Unido para trasladar la producción a otros países con mano de obra más barata, como Portugal, Brasil, China e India.

Bibliografía

- Butler, Sarah, «Pedder steps down after 12 years in charge at Clarks shoes», *The Times*, 23-09-2005.
- «C & J Clark rejects Berisford offer», *Financial Times*, 8-05-1993.
- «C & J Clark holders boot out Berisford», *Herald Scotland*, 8-05-1993.
- «Clark chairman quits in aftermath of failed bid», *Financial Times,* 22-06-1993.
- Cope, Nigel, «Clark shoes set to miss float deadline», *The Independent*, 13-04-1996.
- Cope, Nigel, «Clark family in sell-off bonanza», *The Independent*, 16-04-1997.
- Fallon, James, «Clark's taps Cotton for key post (Malcolm Cotton the new managing director)», *Footwear News*, 16-01-1995.
- Hotten, Russell, «Ready to put the boot in: The boardroom split at shoemaker C & J Clark threatens to break out into open warfare», *The Independent*, 28-03-1993.
- Nicholson, Nigel y Björnberg, Äsa (2003), *C & J Clark*, JPMorgan Private Bank, Institute for Family Business UK y London Business School.
- Página web corporativa: www.clarks.co.uk Fecha de la consulta: 26-07-2013.
- Tyler, Richard, «Why shoe firm Clarks shone above the rest», *The Telegraph*, 17-11-2003.
- www.bbc.co.uk Fecha de la consulta: 26-07-2013.
- www.gracesguide.co.uk/Clarks_Shoes Fecha de la consulta: 26-07-2013.

Willmott Dixon. 1852

La empresa de construcción Willmott Dixon nació en 1852 en Bassingbourn, en el condado inglés de Cambridgeshire. Allí, John Willmott trabajaba como albañil a las órdenes de un constructor local. Mientras realizaban unas obras en Wimpole Hall, casa señorial perteneciente al conde de Hardwick, le ofrecieron la oportunidad de establecerse por cuenta propia y trabajar en la construcción de un nuevo pozo. Este acontecimiento marcó el inicio de una empresa familiar que suma, actualmente, más de ciento cincuenta años de historia.

Tras la construcción del pozo, Willmott realizó diversos trabajos y reparaciones en granjas locales. Contrajo matrimonio en 1853 y, años más tarde, sus hijos varones se incorporaron al negocio desde temprana edad, aprendiendo los oficios de albañil y carpintero. Seis de sus siete hijos varones permanecieron en el negocio de la construcción y establecieron varias delegaciones distribuidas por la geografía británica que colaboraban con la empresa de su padre. Por este motivo, la empresa familiar pasó a denominarse John Willmott & Sons.

Décadas más tarde, y cuando el negocio comenzaba a florecer, la familia se trasladó a Hitchin, localidad situada a 20 kilómetros de Bassingbourn. Allí construyeron varias edificaciones y asentaron la sede de la empresa, donde permaneció durante ochenta años.

A principios de la década de 1890, los Willmott realizaban la mayor parte de su actividad para la Great Northern Railway Company, reconstruyendo y modernizando estaciones, unos encargos que continuaron hasta el estallido de la Segunda Guerra Mundial. La empresa gozaba asimismo de una excelente reputación en labores de carpintería y realizaba numerosos

trabajos construyendo y habilitando interiores de tiendas, bancos e incluso bloques de edificios. Este tipo de trabajos de carpintería se concertaban desde la central de Hitchin, y posteriormente se distribuía a las distintas sucursales de los hermanos Willmott, entre las que destacaba la de Hornsey, dirigida por Samuel Willmott. En el período de entreguerras, además del predominio de los trabajos de reconstrucción de edificios, se realizaron numerosos paneles conmemorativos de roble.

Con el nuevo siglo se incorporó a la empresa la tercera generación de la familia, la mayoría de ellos tras trabajar como aprendices en otros negocios. El fundador, que se había retirado en 1896, falleció en 1922. Dos años después se decidió separar las ramas de Hitchin y Hornsey, formando dos nuevas empresas: John Willmott & Sons (Hitchin) Ltd. y John Willmott & Sons (Hornsey) Ltd. La primera estaba dirigida por Walter Willmott (hijo del fundador), su hijo Harold Sam Willmott y su sobrino William George Willmott.

Durante la Segunda Guerra Mundial, los dos negocios familiares dedicaron la práctica totalidad de sus esfuerzos a colaborar con el Ministerio del Aire. Finalizada la contienda, trabajaron principalmente en la reconstrucción de edificios destruidos por los bombardeos. Durante aquellos años se amplió la junta directiva, que incluyó por vez primera a una mujer, Grace Willmott, así como a varios profesionales ajenos a la familia. Grace, hermana de William George Willmott, fue directora y secretaria de la compañía hasta 1949.

En las décadas de 1950 y 1960 la empresa experimentó un moderado crecimiento, a pesar de las restricciones económicas y legales. La familia avanzó por el camino de la diversificación y la integración vertical del negocio, adquiriendo varias empresas dedicadas a la ingeniería civil, la fontanería y la construcción. En 1965 los Willmott fundaron además una compañía inmobiliaria (John Willmott Development Ltd.), que permaneció diez años en activo y consiguió muy buenos resultados económicos.

William George Willmott abandonó su puesto como presidente de la empresa asentada en Hitchin en 1957, aunque continuó implicado en el negocio familiar hasta su muerte en 1964. Fue sustituido por su primo Harold Sam Willmott, que dirigió la compañía hasta 1966, momento en

que fue relevado por su hijo, Peter Willmott. En aquellos años ocupaba el puesto de director ejecutivo John Budgen, externo a la familia.

En 1969 John Willmott & Sons (Hornsey) Ltd., que estaba dirigida por Cecil Willmott –primo de Harold Sam Willmott– y por su hijo Robin, volvió a fusionarse con la compañía de Hitchin, de la que se había escindido en 1924. La empresa resultante se llamó John Willmott Construction Ltd., y las antiguas compañías de Hitchin y Hornsey se convirtieron en sucursales, cubriendo diferentes áreas geográficas.

Con la década de 1970 llegaría una etapa de intensa expansión. La recién estrenada John Willmott Construction Ltd. protagonizó varias adquisiciones de empresas y trasladó su sede corporativa a unas instalaciones de mayor tamaño. Tras la introducción de algunos cambios en la esfera directiva, en 1971 cambió su denominación social por John Willmott Holdings Ltd. y rediseñó su estructura corporativa con la creación de nuevos departamentos y nuevas filiales independientes. Entre estas últimas, destacó la creación de una filial que aglutinó el negocio de carpintería y la constitución de John Willmott Maintenance Ltd., proveedora de servicios de mantenimiento continuos. En 1975 la compañía se volvió a trasladar a un nuevo emplazamiento en Henlow, a unos diez kilómetros de Hitchin.

En el capítulo de adquisiciones, merece ser destacada la compra de A. E. Symes Ltd. en 1976, una empresa familiar fundada en 1892, que aportó un doble beneficio a la compañía de los Willmott: proporcionó una nueva y extraordinaria fuente de ingresos y permitió que el grupo familiar se instalara en la capital británica. Con esta y otras adquisiciones, John Willmott Holdings consiguió aumentar su presencia en el mercado británico y su volumen de negocio creció exponencialmente. En 1984 la sede corporativa terminó instalándose en Londres.

Las dificultades de la economía británica en la década de 1980 se sortearon a través de la reorganización corporativa y una renovada apuesta por la diversificación del negocio. Mediante adquisiciones y alianzas estratégicas, la compañía familiar se aventuró en nuevos negocios, como la consultoría, la automoción, las inversiones, los seguros, y los servicios informáticos y de formación profesional. Se constituyó también una nueva empresa independiente del grupo: John Willmott Estates Ltd., que pasó

a gestionar la antigua división inmobiliaria bajo la dirección de Robin Willmott.

En 1987 la compañía adoptó la denominación social de Willmott Dixon Ltd., como reconocimiento a la labor de Ian Dixon, director ejecutivo de la empresa desde principios de la década de 1970 y gran artífice de su expansión. A finales de esta década, la empresa rediseño su estrategia con el fin de fortalecer el *core business* del grupo: la construcción. Así, la compañía se deshizo de algunas filiales y paralelamente expandió sus operaciones mediante la adquisición de varias constructoras bien asentadas en el sector, como J Wimpenny & Co Ltd., de Hudderfield, y E. Turner & Sons Ltd., de Cardiff.

En 1989, y tras fortalecer el negocio de la construcción, el grupo inició su expansión internacional empezando por el mercado portugués. En esa época estableció *joint ventures* con dos empresas portuguesas asentadas en Lagos y Carvoeiro, y dos años más tarde creó la filial William Dixon Construçoes.

En la década de 1990 el grupo volvió a reestructurarse y organizó el negocio en torno a tres compañías: Willmott Dixon Construction Ltd., Willmott Dixon Maintenance Ltd. y Willmott Dixon Housing Ltd. Ian Dixon y Peter Willmott se retiraron poco tiempo después, abriendo la puerta a la quinta generación de las familias Dixon y Willmott. Con Steven Dixon y Rick Willmott al frente del negocio, el grupo retomó su programa de adquisiciones y alianzas para reducir riesgos y adelantarse a la cercana crisis del sector del ladrillo.

Willmott Dixon es actualmente un grupo diversificado que opera en diversos mercados, entre los que destacan la construcción, el mantenimiento de infraestructuras, la regeneración urbana y la consultoría. Dirigido por Rick Willmott, el grupo hace gala de una exigente política medioambiental y de un sólido compromiso con la innovación y con las iniciativas de carácter social. En 2012 obtuvo un volumen de negocio que superó los 1.000 millones de libras esterlinas. Su sede actual se sitúa en un moderno complejo en Letchworth Garden City, a 55 kilómetros de Londres.

Bibliografía

- Página web corporativa: www.willmottdixongroup.co.uk Fecha de la consulta: 07-10-2013.
- «The Story of John Willmott & Sons» (en línea), *Willmott Dixon Group*, 2009. www.willmottdixongroup.co.uk/assets/w/i/willmott-dixon-history.pdf

J Sainsbury. 1869

La cadena de supermercados Sainsbury's nació en 1869, de la mano de John James y Mary Ann Sainsbury. El matrimonio estableció su primera tienda en el barrio londinense de Holborn, donde vendían leche procedente de granjas de Devon y la que presumía ser la mejor mantequilla de Londres, entre otros productos. John James Sainsbury, que ya tenía experiencia en el negocio del comercio minorista, demostró una acertada visión de negocio, asentada sobre dos grandes principios: la localización estratégica de las tiendas y la calidad de los productos ofrecidos. Este doble compromiso resultó clave en el desarrollo de la empresa familiar, que se convertiría en una de las principales cadenas de supermercados británicas.

Durante sus primeros años, el negocio se limitó a varios establecimientos que, si bien de tamaño reducido, se situaron en calles londinenses muy transitadas y comerciales. Además, al espacio interior de los locales se añadía el establecimiento de puestos en la misma calle, con lo que se conseguía ampliar la superficie total dedicada a la venta de productos. Varios de los establecimientos que los Sainsbury inauguraron procedían de la familia de Mary Ann, propietaria de una pequeña cadena de tiendas. Esto les permitió contar con una masa de clientes ya fieles a su proveedor local. Además, los Sainsbury no tardaron en introducir diferentes innovaciones, como la apertura de tiendas especializadas o la venta de los primeros productos de marca propia en 1882. Con la expansión de la firma a barrios de clase media, se añadieron también nuevos servicios, como el reparto a domicilio.

En 1899 el negocio familiar se expandió más allá de las fronteras londinenses, inaugurando una tienda en el municipio de Redhill, a unos

30 kilómetros de la capital. Con el cambio de siglo, y aún bajo el albor del crecimiento de la economía británica, llegaron nuevas aperturas en las ciudades de Brighton, Oxford o Eastbourne. A partir de 1914, y siguiendo el mismo ritmo que marcaba la economía nacional, el crecimiento del negocio se ralentizó. Hubo que esperar hasta la década de 1920 para que el negocio volviera a despegar.

Constituida como una corporación privada (J. Sainsbury Ltd.) en 1922 y valorada en 1,3 millones de libras esterlinas, la empresa pasó a estar dirigida por la segunda generación. De los doce hijos de John James y Mary Ann Sainsbury, los seis varones tuvieron un papel fundamental en el desarrollo del negocio familiar. John Benjamin Sainsbury, el mayor de los hijos, se incorporó a la empresa familiar desde muy pequeño. Más adelante comenzó a asumir diversas responsabilidades, entre las que se encontraban el desarrollo de nuevas tiendas y el mantenimiento de las existentes. En 1915 fue nombrado socio de la empresa y, tras la muerte de su padre, le sucedió como director y presidente ejecutivo de la compañía. Los cinco hermanos varones restantes asumieron cargos de responsabilidad en cada una de las áreas de negocio: George, el segundo hijo, asumió las tareas de contabilidad y logística; Arthur se encargó del departamento de productos perecederos; Frank suministraba a la empresa huevos y aves de corral procedentes de su propia granja; Alfred Sainsbury era el responsable del departamento de ultramarinos, y Paul, el menor, dirigió el departamento de desarrollo de nuevos edificios. En 1928 el negocio familiar contaba ya con 128 tiendas repartidas por la geografía británica.

Durante la década de 1930 Sainbury's continuó creciendo por la vía orgánica. La empresa abrió nuevos establecimientos y amplió su oferta de productos, manteniendo siempre las premisas que había definido el fundador: garantizar la máxima calidad del producto y cuidar hasta el extremo la localización y el diseño de las tiendas. En 1936 los Sainsbury adquirieron la cadena de tiendas Thoroughgoods. Esta operación les permitió aumentar considerablemente su presencia en las Midlands inglesas, área en la que Thoroughgoods tenía establecida su red de tiendas. Durante la Segunda Guerra Mundial el negocio y, particularmente, la red de establecimientos, sufrió serios daños. Muchos de los locales quedaron

reducidos a escombros y el volumen de negocio se redujo dramáticamente. En aquellos años, la tercera generación de la familia ya se había incorporado a la compañía. Alan Sainsbury, hijo de John Benjamin, trabajaba en la empresa desde 1921 y, tras la muerte de su padre en 1956, fue nombrado presidente.

En las décadas de 1950 y 1960 se introdujeron importantes innovaciones, entre las que destacaron las primeras tiendas *self-service*. Tras realizar un viaje a Estados Unidos, Alan Sainsbury se dio cuenta del potencial de este tipo de establecimientos, muy comunes en aquel país, y decidió implantarlo en su mercado local. La primera tienda con estas características fue inaugurada en 1950 en el municipio de Croydon (Londres). El cambio en el formato permitió reducir los costes, ya que el anterior método suponía elevados costes de personal. Sin embargo, la transición completa a este nuevo modelo de negocio no se produjo hasta la década de 1980. Paralelamente, la empresa introdujo otras novedades en los establecimientos, como nuevos diseños e innovaciones en la refrigeración y la iluminación de los locales. La primera tienda que incorporaba estas características fue inaugurada en 1950. A esta apertura siguieron muchas otras, pero la transición completa al nuevo formato se llevaría a cabo treinta años después.

A la introducción de las tiendas *self-service* siguieron otras innovaciones como la informatización de la distribución en 1961, aspecto en el que Sainsbury's fue pionera, o la introducción de nuevas secciones en sus establecimientos, como panaderías, gasolineras o *coffee shops* en la década de 1970. En 1973 la empresa comenzó a cotizar en la bolsa de Londres. En las dos últimas décadas del siglo XX, en consonancia con la creciente preocupación social por el medio ambiente, se lanzaron los primeros productos biológicos, comenzaron los programas de reciclado y se firmaron colaboraciones con varias ONG's. Esta etapa marcó también la apertura de los primeros hipermercados y el inicio de la internacionalización de la compañía: en 1983 Sainsbury's adquirió una participación en Shaw's Supermarkets, el segundo grupo de supermercados más grande del noreste de Estados Unidos; cuatro años después se completó la compra. A finales de la década de 1990 Sainsbury's apostó por la diversificación, aventurándose

en un nuevo negocio: la banca comercial. Así, en 1997 fundó, junto con Bank of Scotland, Sainsbury's Bank. La entidad ofrece una amplia variedad de productos financieros, como seguros, tarjetas de crédito, cuentas de ahorro y préstamos. Más recientemente, Sainsbury's ha abierto nuevas líneas de negocio, tales como la telefonía, el sector inmobiliario o la energía.

En la actualidad, Sainsbury's es la tercera cadena de supermercados del Reino Unido, con una cuota de mercado que supera el 16%. La firma cuenta con un total de 1.016 establecimientos comerciales, en los que emplea a más de 150.000 personas. En 2012 las ventas crecieron hasta alcanzar los 25.632 millones de libras esterlinas. David Sainsbury, miembro de la cuarta generación, cesó como presidente en 1998, siendo el último miembro de la familia en dirigir la empresa de forma activa. Hoy, la familia Sainsbury posee alrededor del 15% del capital. David Tyler es el actual presidente del grupo.

Bibliografía

- Kennedy, Carol (2000), *The Merchant Princes: Family, Fortune, and Philanthropy-Cadbury, Sainsbury and John Lewis*, Londres: Hutchinson.
- Página web corporativa: www.j-sainsbury.co.uk Fecha de la consulta: 09-10-2013.
- Sainsbury's (1995), *JS 100: The Story of Sainsbury's*, Londres: J Sainsbury Ltd.
- Seth, Andrew y Randall, Geoffrey (1999), *The Grocers: The Rise and Rise of Supermarket Chains*. Londres: British Library.
- «The company file: a tale of two supermarkets», *BBC News*, 12-04-1999.
- Williams, Bridget (1994), *The Best Butter in the World: A History of Sainsbury's*, Londres: Ebury.
- Wrigley, Neil (2000), «Strategic market behavior in the internationalization of food retailing – Interpreting the third wave of Sainsbury's US diversification», *European Journal of Marketing*, 34, 8, pp. 891-919.
- Zentes, Joachim, Morschett, Dirk y Schramm-Klein, Hanna (2007), *Strategic Retail Management: Text and International Cases*, Meppel: Gabler Verlag.

George Bateman and Son. 1874

George Bateman empezó su actividad en 1874 en Wainfleet (Lincolnshire), al este de Inglaterra. Cuando contaba veintisiete años de edad y ya estaba casado, este agricultor británico tuvo problemas para devolver un préstamo garantizado con sus tierras. Tratando de encontrar ayuda, topó con un fabricante de cerveza que quería jubilarse y le ofreció incorporarse al negocio y transmitirle todos sus conocimientos. Dos años después, Bateman era dueño de la empresa, que al principio solo vendía su producto a granjeros locales. Con el tiempo empezó a comprar pubs, establecimientos autorizados donde se podía beber cerveza, equivalentes a los estancos españoles para tabaco: en 1911 ya era propietario de veinte. Más adelante se introdujo en el comercio de vinos y licores, y actuó como embotellador local de grandes compañías, como Guinness y Bass.

Durante la Primera Guerra Mundial, como todos los empresarios del sector, George Bateman sufrió las consecuencias de la falta de materias primas, el control de precios, la reducción de horarios en los pubs y el establecimiento de cuotas para cada fabricante, pero consiguió un contrato para suministrar a la cantina de oficiales del ejército y la armada. En aquel momento, ya se había incorporado a la empresa familiar su hijo Harry. En 1918 Harry adquirió en Boston una empresa fabricante de vinos y licores (Ridlingtons), que se convirtió en subsidiaria de George Bateman. En 1919 Harry compró el negocio a su padre y, con la colaboración de su hermana Jessie en la gestión, fue adquiriendo o arrendando nuevos pubs.

En la década de 1930 la empresa adquirió o desarrolló hoteles en zonas turísticas: era un modo de extender el consumo de sus cervezas. En 1948 la firma George Bateman contaba con 68 pubs y había comprado, además,

otras pequeñas fábricas de cerveza. Harry, presidente de la Asociación Patronal de Cerveceros de East Midlands entre 1935 y 1952, murió en 1970.

A Harry le sucedieron sus hijos George y John. El primero se ocupaba de la cerveza y John de los vinos y licores en la filial de Ridlingtons. Bajo la dirección de George, el negocio de cervezas siguió creciendo, sobre todo mediante la incorporación de nuevos pubs, de propiedad o arrendados. Harry había cedido el 41% de las acciones de la empresa a su hijo mayor, el 40% a John y el 19% a su hija Helen, que no trabajaba en la compañía. En 1978 empezaron a aflorar diferencias de criterio entre los dos hermanos varones. A comienzos de la década de 1980 se plantearon segregar las dos divisiones del negocio, compartiendo con Helen una parte de los beneficios.

En 1985 John –sin avisar a George, que era el presidente– se puso de acuerdo con su hermana para poner a la venta su participación del 59% de las acciones. Se las traspasarían a su hermano si pagaba un precio de mercado; si no, encargarían a un banco de negocios que las vendiese a un tercero. En respuesta, George comenzó lo que la familia denominaría «batalla por la independencia», para la que adoptó el lema de los Lanceros Reales del ejército británico: *Death or glory* (muerte o gloria).

Parecía una guerra imposible de ganar, pero George, su esposa Pat y sus hijos Jaclyn, que ya trabajaba en la empresa, y Stuart, que se incorporó en 1987, fueron encontrando apoyos. Bastantes proveedores y clientes se pusieron de su lado, ofreciéndoles en muchos casos invertir modestas cantidades de dinero. Los empleados y los vecinos de la zona eran conscientes de que, según quién fuese el comprador, su puesto de trabajo corría peligro, por lo que también apoyaron a George.

Un factor decisivo en el conflicto fue la nominación de su marca XXXB como la mejor cerveza del año, en agosto de 1986, por parte de la organización Campaign for Real Ale (Camra). El premio disparó las ventas y dio notoriedad a George y a su familia, que, con la ayuda de un abogado, lograron convencer a los bancos y a otros inversores de que les proporcionaran financiación para comprar las acciones de los hermanos disidentes. La «guerra» terminó en 1987. Para celebrarlo, la empresa sacó al mercado la marca Victory Ale. Y para afrontar los créditos, hubo que vender docenas de pubs.

En 1994 George decidió mantenerse como presidente y cedió las funciones directivas como CEO a Haydn Biddle, que había trabajado en Scottish & Newcastle Breweries y Procter & Gamble. Jaclyn Bateman era directora de marketing y su hermano Stuart jefe de Operaciones. George murió en 2007 a consecuencia de un cáncer.

Desde 1926, el lema de la compañía es *Bateman Good Honest Ales* (Bateman, cervezas buenas y honradas). En 2002 la firma abrió un establecimiento para visitas escolares y familiares que, además de un museo didáctico, es un lugar en el que se pueden degustar las cervezas Bateman.

Bibliografía

- Andrews, Steve (2004), «George Bateman and Son: Lincolnshire's last brewery», *Brewery History*, The Brewery History Society, issues 115, pp. 7-25; 116, pp. 2- 17 y 117, pp. 2-26.
- Batchelor, Charles, «Midsummer in Agreement to Buy George Bateman», *Financial Times*, 05-09-1985.
- Charity, Paul, «Brewer George Bateman dies», *The Publican's Morning Advertiser*, 25-06-2007.
- Página web corporativa: www.bateman.co.uk Fecha de la consulta: 27-07-2013.
- Protz, Roger, «Obituary. George Bateman: Independent brewer compelled to buy out family shareholders», *The Guardian*, 17-09-2007.
- Stone-Lee, Ollie, «How brewing beer can get bitter», *BBC News*, 07-09-2006.

HJ Sock Group. 1882

Los orígenes del grupo textil HJ Sock se encuentran en la localidad de Hinckley, situada en el condado de Leicestershire, en el este de Inglaterra. Allí, John Hall trabajaba como capataz en una fábrica de medias. En 1882, y tras solicitar un préstamo, Hall decidió crear su propio negocio e instaló un taller en Stoke Golding, un pequeño pueblo emplazado a menos de cuatro kilómetros de Hinckley. Su propósito era fabricar, con pura lana escocesa, calcetines duraderos y que conservaran el calor y, posteriormente, venderlos en las granjas cercanas. En sus comienzos, la fábrica empleaba a dieciséis personas, pero la inversión en nueva maquinaria y el consiguiente aumento de la capacidad de producción hicieron necesaria la ampliación del personal, así como de la extensión de la fábrica.

En 1913 Frank Hall, hijo del fundador, se incorporó al negocio como socio y la empresa cambió su nombre por el de Hall & Son. Desde los inicios del negocio, John Hall había exigido que todos los capataces y personas que dirigían la fábrica conocieran al máximo todas y cada una de las fases del proceso de producción. Su hijo Frank no fue una excepción y, antes de incorporarse a la empresa familiar, completó su formación en la Escuela Técnica Municipal de Leicester. Todos los conocimientos que el futuro heredero adquirió en su etapa de formación le sirvieron para dar un nuevo impulso al negocio, aumentando notablemente su volumen de producción. Tanto es así que, durante la Primera Guerra Mundial, la empresa fue la encargada del suministro de las tropas británicas, con unos 36 millones de pares de calcetines. Además del ejército británico, Hall & Son también abasteció a las armadas belga, francesa e india.

Cuando John Hall falleció en 1923, su hijo Frank le relevó al frente de la compañía familiar. Durante la década de 1930, y a pesar de las dificultades económicas por las que atravesó el país, la empresa consiguió sostener el volumen de negocio. Mientras que otras empresas del sector textil se veían obligadas a cerrar, Hall & Son capeaba la crisis con una cifra más que aceptable de pedidos nacionales y extranjeros.

En 1932 Peter, hijo de Frank, se incorporó a la empresa familiar, no sin antes completar su formación, siguiendo las directrices que había establecido su abuelo. Sin embargo, su carrera en la empresa se vio interrumpida por la Segunda Guerra Mundial. Peter Hall tuvo que unirse a la Royal Air Force y no regresó a Gran Bretaña hasta terminado el conflicto. En aquellos años, y al igual que había ocurrido durante la Gran Guerra, Hall & Son se benefició de un creciente número de encargos procedentes del ejército británico. Los calcetines debían superar el riguroso examen de los inspectores, encargados de determinar si las prendas eran o no apropiadas para los soldados en combate. Además, todos los fabricantes debían identificar debidamente sus productos. Este hecho marcó el nacimiento de la marca HJ.

En 1949 Frank Hall se retiró del negocio y fue sustituido por Peter. El relevo generacional trajo consigo una nueva etapa en la historia de la compañía. Bajo la dirección de Peter Hall, la empresa intensificó su labor comercial: acudió a numerosas ferias y exhibiciones, y desarrolló nuevas estrategias publicitarias y de patrocinio. En 1958 la compañía familiar lanzó al mercado los «calcetines indestructibles» *(indestructible socks)*, uno de sus productos más populares. Este innovador producto, fabricado con nylon de alta resistencia, incorporaba una garantía de doce meses.

Los tres hijos de Peter Hall –Neville, Michael y Timothy– se incorporaron a la compañía en la década de 1960. En esta etapa, la empresa adquirió una fábrica en Leicester (A. Wayne & Co.), desde donde saldrían al mercado dos nuevas líneas de productos: los calcetines de deporte y las medias para niños Cozy-Toze. Las instalaciones de Leicester quedaron destruidas a comienzos de la década de 1970 tras declararse un incendio. Como consecuencia, la producción se trasladó a otra planta en South Wingston. En 1977 el creciente volumen de producción exigió una nueva

mudanza. La sociedad se instaló en una moderna planta situada en Hinckley, dotada de unas instalaciones mucho más amplias, que permitieron optimizar la eficiencia en todas y cada una de las fases de producción.

Peter Hall se retiró en 1986. Tres años después su hijo Neville adquirió las participaciones de sus hermanos y se convirtió en el máximo responsable del negocio familiar. Con la cuarta generación al frente, la empresa creció, siguiendo la misma estrategia que en etapas anteriores: el desarrollo de productos. Así, y sin salirse de su mercado tradicional, HJ Sock innovó y lanzó al mercado nuevos productos. En 1989 vio la luz el calcetín Softop, elaborado con fibras naturales que minimizaban la presión ejercida por las tiras elásticas.

Con el cambio de siglo, HJ Sock apostó por la adquisición de empresas como fórmula de crecimiento. En 2001 compró Panterella Ltd., un fabricante británico de calcetines. Con esta operación, HJ Sock se convirtió en una de las firmas punteras en el sector. El liderazgo se reafirmó con la adquisición en 2007 de Scott Nichol, otra empresa británica dedicada a la fabricación de calcetines. La historia reciente de HJ Sock también estuvo marcada por el desarrollo de las técnicas comerciales y el fortalecimiento de la imagen de marca, un aspecto al que Peter Hall había dado mucha importancia en la década de 1950. HJ Sock patrocinó uno de los equipos participantes en la Polar Race de 2007. La travesía, de más de 350 millas por el Ártico, confirmó la calidad de la línea de calcetines ProTrek: el equipo patrocinado fue el único que no sufrió ampollas. En 2009 se lanzaron además varias campañas publicitarias protagonizadas por personajes destacados, como el empresario Peter Jones o el aventurero Ben Fogle. Desde 2011, los calcetines HJ Sock incorporan la marca de calidad del Instituto Británico de Podología.

En la actualidad, HJ Sock es uno de los principales fabricantes de calcetines de Reino Unido. La empresa continúa en manos de la familia Hall, con la cuarta y la quinta generación al frente del negocio. La innovación, el diseño y la creatividad son los tres factores que explican el éxito y la capacidad para sobrevivir de esta empresa familiar: en 2012, HJ Sock cumplió ciento treinta años de historia.

Bibliografía

- «Luxury socks maker Pantherella picks Integrate ERP solution», *Fibre 2 Fashion*, 22-08-2013.
- Página web corporativa: www.hjhall.com Fecha de la consulta: 18-10-2013.

Daily Mail and General Trust. 1896

Los hermanos Alfred y Harold Harmsworth publicaron por primera vez el periódico *Daily Mail* el 4 de mayo de 1896. Las primeras tiradas del diario, que tenía ocho páginas, salieron de un pequeño local situado en Carmelite Street (Londres), a escasa distancia de Fleet Street, el epicentro del periodismo británico. En 1898 la empresa se trasladó al barrio de Kensington, instalándose en las nuevas oficinas de Northcliffe House. Los hermanos Harmsworth se encargaban de editar, producir y supervisar la publicación del diario, que comenzó con una tirada de 100.000 ejemplares.

El interés de Alfred Harmsworth por el periodismo se remontaba a su infancia: ya en el colegio era editor de la revista escolar. Pionero en el campo del periodismo moderno, su propósito era crear un periódico innovador y atrevido, que presentara las noticias de forma fresca, simple e interesante y que además tuviera un precio asequible. El diario podía adquirirse por medio penique (se publicitaba como *a penny newspaper for one halfpenny*) –diario de un penique por medio penique– en una época en que todos los periódicos de calidad valían el doble y estaban destinados a un público muy específico. No obstante, la popularidad del diario no solo se basó en la política de precio bajo, sino también en su habilidad para captar la atención del público. No fueron pocas las innovaciones en este campo: fue el primero en adjuntar páginas especialmente dirigidas al público femenino y en introducir los titulares a toda página. También incluía actividades promocionales, publicaciones en serie y amplios artículos sobre temas de interés social. Gracias a todas estas innovaciones, el éxito del diario fue casi inmediato. En 1899 el periódico alcanzó 545.000 ejemplares. Por aquel entonces el interés social por la Guerra de los Bóers, información que el diario cubría

extensamente, disparó aún más la cifra de ventas: en 1902 el *Daily Mail* logró superar el millón de ejemplares, convirtiéndose en el periódico más vendido en el mundo. En 1902 el diario de los hermanos Harmsworth publicó en exclusiva mundial los términos del Tratado de Vereeniging, que marcó el fin de la Guerra de los Bóers, anticipándose incluso al anuncio por parte del gobierno británico.

El *Daily Mail* también destacó por su temprana internacionalización. En 1904 se creó la primera edición extranjera con la cabecera de *Overseas Daily Mail,* dirigida a toda la población británica que se encontraba repartida por el mundo. Un año después apareció *Continental Daily Mail*, una edición que cubría toda la Europa continental y el norte de África. En aquellos años, el telégrafo era el medio más empleado para transmitir la información que, posteriormente, ocuparía las páginas de cualquier diario en diferentes partes del mundo. Con el paso de los años, el *Daily Mail* se configuró como uno de los pioneros en emplear las nuevas tecnologías de la comunicación. A modo de ejemplo, en 1962 fue el primero en transmitir un artículo a través del satélite de telecomunicaciones Telstar. Además de internacionalizarse, la compañía también integró verticalmente su actividad y en 1909 estableció su propia industria de fabricación de papel en Terranova.

En 1905 los hermanos Harmsworth fundaron la Associated Newspapers, la primera compañía de prensa nacional. Esta iniciativa supuso una gran contribución para el desarrollo de la prensa británica. Como reconocimiento, Alfred y Harold Harmsworth recibieron los títulos de barón Northcliffe y barón Rothermere, respectivamente. En la actualidad, Associated Newspapers es conocida como DMG Media o AN Media, y posee un extenso portafolio, que incluye *Metro*, *Jobsite*, *Zoopla Property Group*, *Mail Online*, *The Mail on Sunday*, edición dominical que se publica desde 1982, y el propio *Daily Mail*. Se estima que DMG Media llega a más de treinta millones de personas anualmente.

En 1922, y para controlar los crecientes intereses del *holding* Associated Newspapers, los Harmsworth crearon el grupo Daily Mail and General Trust (DMGT). Diez años después, DMGT comenzó a cotizar en la bolsa londinense. Entre las muchas empresas que pertenecen a DMGT, destaca

Euromoney Institutional Investor, fundada en 1969. Se trata de un grupo dedicado a la publicación de revistas financieras y a la organización de eventos.

Alfred Harmsworth falleció en 1922 y su hermano Harold asumió el pleno control de la empresa. A la muerte de este último en 1940, su hijo Esmond Harmsworth tomó las riendas del negocio familiar y fue nombrado presidente de DMGT. Entre los hitos de la empresa en esta etapa destaca la creación de la edición escocesa *(Scottish Daily Mail)* en 1947; el lanzamiento del nuevo formato –el diario pasó a publicarse en formato tabloide, más compacto– en 1971, y la publicación del primer suplemento de fin de semana en 1993.

En 1978 se produjo un nuevo relevo generacional. Vere Harmsworth fue nombrado presidente de la compañía, tras la muerte de su padre. Apenas diez años después fue sucedido por su hijo Jonathan Harmsworth, perteneciente a la cuarta generación de la familia.

En la actualidad, el grupo DMGT se divide en cinco subsidiarias. Además de las ya citadas AN Media y Euromoney Institutional Investor, forman parte del grupo: DMG Events, DMG Information y RMS. DMG Events fue constituida en 1980 y actualmente engloba diversas firmas dedicadas a la organización de eventos y exhibiciones *business-to-business*, especialmente en los sectores de energía, interiores y marketing digital. Por su parte, DMG Information, fundada en 1990, es la encargada de publicar información sobre el sector inmobiliario, de educación y financiero. Finalmente, RMS (siglas correspondientes a Risk Management Solutions) fue incorporada al grupo en 1998 y se dedica al desarrollo de modelos de riesgos catastróficos.

En 2012 el grupo DMGT obtuvo unos ingresos valorados en 1.960 millones de libras esterlinas y empleó en torno a 11.600 personas en más de 55 países. El 54% de sus ingresos proceden de AN Media, seguidos del 20% correspondiente a Euromoney.

Bibliografía

- Página web corporativa: www.dmgt.co.uk Fecha de la consulta: 21-10-2013.
- Harris, Paul (2013), «The Story of the Daily Mail», *Associated Newspapers* (en línea) http://gdc.gale.com/assets/files/daily_mail/the_story_of_the_daily_mail.pdf Fecha de la consulta: 21-10-2013.
- Williams, Kevin (2010), *Read all about it! A History of the British Newspaper*, Oxon: Routledge.
- www.dmgmedia.co.uk Fecha de la consulta: 21-10-2013.
- www.euromoneyplc.com Fecha de la consulta: 21-10-2013.

Suecia

Bonnier. 1804

El grupo editorial Bonnier tiene sus orígenes en los primeros años del siglo XIX. En 1801 Gutkind Hirschel, de origen judío-alemán, se estableció en Dinamarca como profesor de francés. Tres años más tarde, y tras cambiar su nombre por el de Gerard Bonnier, abandonó aquel oficio y se embarcó en la creación de una pequeña editorial. Así comenzó la andadura del grupo sueco Bonnier. El primer libro editado fue una antología de historias de crímenes titulada *Underfulde og sandfærdige kriminalhistorier.*

Albert Bonnier, uno de los hijos de Gerard, se trasladó a Suecia y fundó en Estocolmo una nueva editorial: Albert Bonnier Förlag, que vio la luz en 1837. Su talento para los negocios y la calidad de los libros extranjeros que importaba –en buena medida, gracias al descubrimiento del dramaturgo Strindberg– permitieron que la casa editorial adquiriera pronto una gran reputación. El primer conato de diversificación de la empresa se presentó en 1864, cuando Bonnier apoyó a Rudolf Wall para financiar la fundación del periódico *Dagens Nyheter*. Tres décadas después, y gracias a la gestión realizada por Karl Otto, hijo de Albert, la empresa acabó siendo propietaria del diario, que hoy en día posee la mayor tirada de Suecia.

En las décadas de 1920 y 1930 el grupo editorial continuó ampliando y diversificando su cartera de negocio. En 1929 adquirió Åhlén & Åkerlund, la editorial de revistas más importante de Suecia. Esta operación marcó el inicio de una división de revistas creada posteriormente, especializada en temas concretos (negocios, cocina e interiores, ciencia, naturaleza y tecnología) y dirigida a un público diferenciado (amas de casa, mujeres jóvenes y profesionales de gran éxito).

A pesar de la neutralidad de Suecia durante la Segunda Guerra Mundial, el clima político reinante obligó a la compañía a frenar su ritmo de crecimiento. No obstante, en 1944 la empresa lanzó un nuevo periódico, el *Expressen*. Este diario, de tono izquierdista, tuvo un gran éxito y se convirtió en poco tiempo en uno de los periódicos más leídos de Suecia.

Al finalizar la contienda, se produjo el segundo relevo generacional y la empresa pasó a estar dirigida por los hermanos Tor, Ake y Kaj Bonnier. Una de sus primeras iniciativas, siguiendo la estrategia de diversificación, consistió en la creación de una editorial de cómics, llamada SEMIC. También avanzaron en la integración horizontal del negocio mediante la fundación o la adquisición de varias empresas papeleras, fabricantes de tinta, empresas de diseño gráfico e imprentas.

Hasta la década de 1950 el emporio familiar había operado a través de tres grandes grupos: Albert Bonnier Förlag (la editorial de libros), Åhlén & Åkerlund (la editorial de revistas) y Dagens Nyheter (la división de periódicos). En 1952 la familia Bonnier decidió consolidar todas las áreas de negocio bajo una única sociedad, denominada Bonnierföretagen AB o Bofo. Este cambio provocó tensiones familiares, que acabaron con la compra de una parte de la participación de Kaj Bonnier en Bofo por parte del resto de la familia.

Poco tiempo después, en 1957, Albert Bonnier júnior, hijo de Tor, asumió el puesto de director general de Bofo. Mientras, su hermano Lukas se hizo cargo de la división de revistas y su primo Gerard se puso al frente de la sección editorial. El liderazgo de Albert es clave para entender el período de expansión, tanto nacional como internacional, que vivió la compañía durante las décadas de 1960 y 1970. Ya posicionada como líder en el mercado sueco, Bofo apostó por fomentar su presencia internacional desde finales de la década de 1950. Así, en 1959 firmó un convenio de colaboración con el grupo de prensa Fogtdal, de Dinamarca, y una década más tarde, adquirió una participación del 49% en el grupo editorial danés Forlaget Borsen. También compró la editorial francesa Editions La Croix, en 1976, que pasó a denominarse Bonnier Publications. Sin embargo, el acontecimiento más importante para la expansión del imperio mediático sueco llegó con la compra en 1973 de Svensk Filmindustrie, compañía de

cine y líder en formatos televisivos, que se convertiría más tarde en la mayor empresa cinematográfica de Suecia.

Bajo la dirección de Albert Bonnier, la empresa acometió también un proceso de diversificación no relacionada con su *core business*. Entre las nuevas actividades que Bofo emprendió durante las décadas de 1960 y 1970 se encuentran la fabricación de mobiliario, la ingeniería, la fabricación de equipos médicos y otro tipo de actividades industriales.

A finales de la década de 1970 los cambios en las leyes fiscales de Suecia obligaron al grupo a buscar capital externo, de tal forma que, en 1977, la compañía agrupó a tres de sus empresas industriales y las lanzó a bolsa bajo el nombre de Grafoprint. Sin embargo, las actividades industriales de Bofo se estaban convirtiendo en una carga para el resto de sus negocios, sobre todo para su actividad principal: el sector editorial y la comunicación. Tanto fue así que la empresa fue incapaz de realizar las inversiones de capital necesarias para expandir sus negocios, con lo que, a finales de la década de 1980 Bofo se vio obligada a vender o abandonar la mayor parte de sus activos no relacionados con los medios de comunicación. Por su parte, el grupo de prensa Dagens Nyheter también había salido a bolsa, y pasó a llamarse Tidnings AB Marieberg.

Abandonada toda estrategia de diversificación no relacionada, la expansión de Bofo durante los últimos años del siglo XX se produjo exclusivamente dentro del sector mediático. En el ámbito internacional, las principales operaciones emprendidas por el grupo fueron: la adquisición de varias editoriales extranjeras –la noruega Cappelans (1987), la alemana Piper (1994) y la finlandesa Kirjakanava (1996)–; la formación de una *joint venture* con la empresa alemana Germany Hoppenstedt para la creación de la editorial Hoppenstedt Bonnier, especializada en información económica; la adquisición del diario *Sydsvenska Dagbladet*; y la fundación del diario financiero austriaco *Wirtschaftblad*.

Además de expandirse internacionalmente, Bofo también creció en su mercado local, convirtiéndose en el primer grupo de comunicación sueco. Aparte de las adquisiciones de editoriales locales, el acontecimiento más representativo de este período fue la entrada del grupo en el sector televisivo a través de una participación en TV4 (televisión sueca de pago), que

posteriormente se fue ampliando hasta pasar a ser de su propiedad. Además, en 1997, el grupo se hizo con el control total de Marieberg, de tal manera que Bofo se reestructuró en un *holding* que pasó a denominarse Bonnier AB un año después.

A comienzos del siglo XXI, Bonnier siguió expandiéndose y adquirió la productora de cine noruega SF Bio y el grupo editorial alemán Hoppenstedt. Además, la internacionalización le llevó a crear una división de prensa económica en Escocia. En 2001 obtuvo una participación en Forlaget Benjamin, con sede en Dinamarca, y adquirió la alemana Verlag Thienemann. La desregulación del mercado europeo del sector de los medios de comunicación hizo posible que Bonnier se hiciera con diversos canales de televisión finlandeses en 2005.

Un año después tuvo lugar la entrada en el mercado estadounidense: Bonnier pasó a ser propietaria de parte de la editora de revistas especializadas World Publications. En 2007, y tras adquirir Time4Media y The Parenting Group, la empresa creó la filial norteamericana Bonnier Corporation, que, actualmente, agrupa un total de 49 revistas, una compañía cinematográfica y numerosas páginas web.

Hoy en día el grupo Bonnier es un conglomerado que engloba un total de 200 empresas y está presente en una veintena de países. Sus operaciones se dividen en cinco principales áreas de actividad: publicaciones empresariales, periódicos, libros, revistas y entretenimiento. La propiedad del grupo, dirigido actualmente por Jonas Bonnier, está en su totalidad en manos de 73 miembros de la familia, que van desde la quinta hasta la octava generación. En 2012 las ventas netas del grupo Bonnier ascendieron a 29.170 millones de coronas suecas, de las cuales un 56% proceden de Suecia.

Bibliografía

- «Another Free Newspaper Tries for a Share of Swedish Market», *AP Worldstream,* 21-10-2002.
- Casillas, José C., Acedo, Francisco J. y Moreno, Ana M. (2007), *International Entrepreneurship in Family Businesses*, Londres: Edward Elgar Publishing.
- Curtis, Jim, «A Nordic Invasion», *Campaign*, 24-10-2000, p. 38.
- Larsson, Mats (2001), *Bonniers - en mediefamilj. Förlag, konglomerat och mediekoncern 1953-1990*, Estocolmo: Bonnier AB.
- Lottman, Herbert R, «Growth at Bonnier», *Publishers Weekly*, 24-04-2000.
- «One of Sweden's Largest and Oldest Newspapers to Cut Staff, Change Format», *AP Worldstream*, 18-06-2002.
- Página web corporativa: www.bonnier.com Fecha de la consulta: 12-10-2013.
- Peltola, Anna, «Bonnier Prepares for Onslaught of U.S. Media», *Reuters*, 08-03-2002.
- Schön, Lennart (2012), *An Economic History of Modern Sweden*, Nueva York: Routledge.

Suiza

Lombard Odier & Cie. 1796

La acumulación de capital que se produjo en la Ginebra de mediados del siglo XVIII, debido al auge de las industrias textil y relojera, trajo consigo la aparición de numerosos bancos. El consiguiente aumento de la demanda de servicios bancarios especializados llevó a Henri Hentsch a fundar en 1796 una compañía dedicada al comercio de seda y a la intermediación. Así comenzó la historia de Lombard Odier & Cie, la casa de banca más antigua de Ginebra y una de las más grandes de Suiza.

Dos años después, Hentsch se asoció con su primo segundo Jean Gédéon Lombard, creando así el banco Henri Hentsch & Lombard. La principal actividad de la nueva compañía era la realización de transacciones que tenían lugar debido a la gran variedad de monedas utilizadas: con el cambio de divisa, se obtenía un margen de beneficio.

La invasión napoleónica de 1792 no logró destruir el negocio, si bien se fue orientando progresivamente hacia la gestión de activos y a los servicios de asesoramiento. Pocos años después, la casa de banca comenzó a incluir dentro de sus actividades la financiación de la creciente industria minera.

Tras el fin de la ocupación francesa, Ginebra se anexionó a Suiza y experimentó un período de crecimiento y estabilidad económica. En esta época se incorporó a la firma la segunda generación Lombard, encarnada en Jean-Eloi, que se responsabilizó del desarrollo interno del banco y fue su director durante los cuarenta años siguientes. Su hermano Alexander se dedicó a investigar nuevas formas de expansión y fue el responsable de la internacionalización, ayudando especialmente en el descubrimiento del potencial del mercado norteamericano.

Por su parte, los dos hijos de Henri Hentsch, Charles y Albert, continuaron el trabajo de su padre, que se había establecido en París. Además, se incorporó un nuevo socio, Charles Odier, que inició la búsqueda de oportunidades de financiación del transporte marítimo, fluvial y ferroviario. Esta apuesta tuvo éxito y, en 1880, el banco comenzó a tomar parte en la financiación de la red ferroviaria suiza.

A mediados del siglo XIX se hicieron cargo del negocio Alexis Lombard y James Odier, cuyo carácter innovador fue determinante en la expansión de la firma, así como en el aumento de su prestigio. En 1857 los Lombard y los Odier ayudaron a la creación de la bolsa de Ginebra, y en el siguiente siglo colaboraron en la constitución del Swiss Electronic Exchange. La bolsa de Ginebra fue la primera de Suiza, ya que la de Zúrich se creó veinte años después. También aportaron su experiencia en la fundación del Banco Nacional Suizo en el año 1907.

En la segunda mitad del siglo XIX la firma diversificó su actividad y se introdujo de forma pionera en otros sectores. James Odier y Jules Darier Rey fueron los fundadores de La Genevoise, la primera compañía local de seguros de vida, en 1872. Esto constituyó la base del primer fondo de pensiones para los empleados de la compañía, que se estableció en 1910, quince años antes de que el gobierno suizo instituyera un sistema nacional de seguridad social.

En los años previos a la Primera Guerra Mundial, Émile y Edmond Odier así como Jean y Albert Lombard se dedicaron a fortalecer la estructura del grupo. A pesar de la neutralidad de Suiza durante el conflicto bélico, el negocio tuvo que hacer frente a las restricciones sobre el comercio que se impusieron a los combatientes, así como a la crisis económica derivada del *crack* del 29. Todo ello afectó de manera considerable a la entidad, que vio cómo su actividad se desaceleraba progresivamente durante el período de entreguerras.

Tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, el sector financiero suizo se benefició de la reconstrucción europea, que trajo consigo una importante demanda de capital. Esto favoreció la expansión de la firma, reforzada por las numerosas innovaciones llevadas a cabo. Así, llegó a convertirse en el primer banco privado en abrir una sucursal en el extranjero. El responsable

de esta iniciativa fue Marcel Odier, quien inauguró en 1951 una nueva oficina en Montreal. Durante la década de 1950 la entidad introdujo de forma pionera los fondos de inversión, que se distribuyeron por toda Europa.

Veinte años después Lombard Odier creó un departamento dedicado a inversores institucionales y se erigió como el primer banco europeo en cotizar en la bolsa de Nueva York. Durante los años posteriores, la entidad no dejó de poner en marcha nuevas ideas, entre las que cabe destacar la creación de los primeros servicios financieros especializados.

Con la llegada del siglo XXI, la casa de banca adoptó una nueva denominación: Lombard Odier Darier Hentsch & Cie. Es la compañía bancaria más antigua de Ginebra y, en la actualidad, cuenta con presencia en más de diecisiete países de América, Europa, Oriente Medio y Extremo Oriente.

Las familias propietarias del grupo, que se extienden hasta la sexta y la séptima generación desde los primitivos Lombard y Odier, conservan su independencia a la hora de dirigirlo. Todos comparten unos valores comunes: responsabilidad, compromiso a largo plazo y búsqueda de la excelencia.

Bibliografía

- Bicker, Lynn (1996), *Private Banking in Europe*, Nueva York: Routledge.
- European Association for Banking History (1994), *Handbook on the History of European Banks*, Aldershot: Edward Elgar.
- Página web corporativa: www.lombardodier.com Fecha de la consulta: 01-11-2012.
- www.henokiens.com Fecha de la consulta: 01-11-2012.

Le Petit-Fils de L.-U. Chopard & Cie. 1860

Los orígenes de la empresa suiza de relojería Chopard se remontan a 1860, año en el que Louis-Ulysse Chopard fundó un taller de relojería de alta precisión en la pequeña localidad de Sonvilier (distrito del Jura bernés). Aconsejado por su padre, el joven Chopard se había dedicado a aprender la técnica de la relojería, pero, a diferencia de sus antepasados, tenía otras aspiraciones. Louis-Ulysse Chopard no quería trabajar para otras empresas manufacturando o reparando relojes, sino más bien crear su propio negocio y dar a estos preciados artículos el sello de la casa: la marca Chopard. Los primeros relojes de la firma Chopard destacaron por su calidad y precisión. Así, la incipiente empresa alcanzó una sólida reputación, lo que le serviría de puente para extender la venta de sus artículos por Europa del Este.

La expansión de la marca permitió a Paul Louis Chopard, hijo del fundador, abrir en 1921 una sucursal en La Chaux-de-Fonds, una ciudad suiza muy reconocida por su tradición relojera. Poco después se trasladó allí la sede principal de la empresa, hasta que en 1937 se reubicó en el centro de Ginebra, la capital de la alta relojería.

La tercera generación de la familia tomó el relevo en 1943, al asumir Paul André Chopard, nieto del fundador, la dirección de la compañía. Veinte años después, ante la falta de interés de sus hijos por asumir el legado familiar, Paul André se embarcó en la búsqueda de un comprador que fuera capaz de perpetuar la tradición de la marca. En 1963, después de una breve reunión con Karl Scheufele, descendiente de una dinastía de

joyeros y relojeros de Pforzheim (Alemania), decidió venderle el negocio familiar. Scheufele era propietario de una firma que llevaba su nombre, fundada en 1904, que fabricaba relojes y joyería bajo la marca Eszeha. Tras el cambio de propiedad y con el nuevo impulso de la familia Scheufele, Chopard experimentó un desarrollo espectacular. Conocido por su creatividad, su tecnología de vanguardia y la excelencia de sus artesanos, Chopard se convirtió en una de las principales insignias del reloj de alta gama y de la industria de la joyería.

En 1974 la familia Scheufele trasladó la sede de Chopard a la ciudad de Meyrin, situada a las afueras de Ginebra. Años más tarde, ampliaron las instalaciones de la fábrica de Pforzheim y centraron todos sus esfuerzos en aumentar la producción y lanzar al mercado nuevas colecciones, que tendrían un gran éxito. Entre las novedades, destacan los primeros relojes para señoras así como el reloj Happy Diamonds, cuya esfera encerraba pequeños diamantes que se movían libremente entre dos cristales de zafiro. La colección Happy Diamonds se amplió posteriormente para incluir anillos, colgantes y pulseras. Asimismo, en 1980 vio la luz el primer reloj deportivo de la firma, fabricado con una correa de cuero.

En la década de 1980 aparecieron las tiendas Chopard, distribuidoras oficiales y exclusivas de la casa. La primera, en 1983, se instaló en Hong Kong. Tres años después le seguiría la primera tienda europea, situada en la ciudad de Ginebra. En la actualidad, son más de cien las tiendas que Chopard tiene repartidas en numerosos países.

Durante los veinte últimos años del siglo XX, Chopard protagonizó varias asociaciones y patrocinios, que llevaron hasta la cima su popularidad. En 1988 comenzó a patrocinar el Mille Miglia, un rally italiano de coches clásicos, y desde 1998 es patrocinador del festival de cine de Cannes.

En 1996 Chopard instaló una nueva fábrica en la localidad suiza de Fleurier, que recibió el nombre de Chopard Manufacture. La apertura de esta planta representó un hito en la historia de la compañía, pues supuso la vuelta a la fabricación de relojes a través de un proceso completamente manual, tal y como reza la tradición relojera. Con la creación de la nueva fábrica, Chopard quiso diseñar su propio mecanismo para los relojes, al que denominó L.U.C. movement, en honor a Louis-Ulysse Chopard, el fundador.

El primer reloj que incorporó la maquinaria L.U.C. se presentó un año después y fue elegido reloj del año por la revista suiza *Montres Passion*. Chopard ha seguido introduciendo modificaciones y mejoras en este mecanismo para garantizar la máxima precisión y calidad.

Hoy, Chopard es una de las firmas líderes en el mundo de la relojería y la joyería, y está presente en más de 90 países. La constante innovación, el compromiso con la calidad y la tradición, y el diseño exclusivo son las claves que explican la longevidad, la dimensión y el prestigio que la firma posee en la actualidad. Chopard continúa en manos de la familia Scheufele. Karl Scheufele y su esposa Karin, artífices de la expansión internacional de Chopard, siguen en activo en la empresa, y sus hijos Caroline y Karl-Friedrich son los actuales copresidentes. La primera es la responsable de las colecciones de señora y de la alta joyería, mientras que su hermano gestiona las colecciones de caballero y dirige la fábrica de Fleurier.

Bibliografía

- Broussky, Salome (2020), *Chopard. The Passion for Excellence 1860-2010*, Kempen: Teneues Publishing.
- Chang, Aubrey, «Chopard, A Tradition of Excellence», *Industry Leaders Magazine*, 28-06-2011.
- Daveau, Vicent (2010), *Celebrity Watches*, Minneapolis: Voyageur Press.
- Página web corporativa: www.chopard.com Fecha de la consulta: 20-11-2013.

Victorinox. 1884

El fundador de Victorinox, Karl Elsener (1860-1918), ha pasado a la historia como el afamado inventor de la navaja suiza. Hijo de un fabricante de sombreros, durante años se había formado como aprendiz en la fabricación de navajas, instrumentos quirúrgicos y cuchillas de afeitar en Francia y Alemania. Sin embargo, no fue hasta 1884 cuando pudo poner en práctica estos conocimientos de forma autónoma en su país natal: Victorinox nació cuando Karl Elsener abrió, junto con su madre, una cuchillería en Ibach, en el cantón de Schwyz. A los pocos años, la empresa se había convertido en uno de los proveedores de navajas del ejército suizo.

Como única forma de competir con los cuchillos producidos por la incipiente industria suiza, Karl diseñó un nuevo tipo de navaja que se convirtió en toda una revolución en el sector. Se trataba de una herramienta compacta que incorporaba diferentes funcionalidades, entre ellas, una pequeña hoja que era útil para el raspado de errores en la documentación y un sacacorchos. En 1897 Elsener patentó este diseño, que recibió el nombre de Original Swiss Army Knife (navaja del ejército suizo).

Dos decenios más tarde, la empresa adoptó como emblema la cruz blanca suiza, con el fin de diferenciarse de la competencia –que también empleaba el tradicional color rojo para sus navajas–. En 1909 falleció la madre de Karl y la empresa pasó a llamarse Victoria, como ella. Diez años más tarde, el desarrollo del acero inoxidable llevó a la compañía a hacer referencia a ese metal y rebautizó la firma como Victorinox. El último cambio en la denominación ocurrió en 1976, cuando la empresa se transformó en Victorinox AG.

La compañía se ha caracterizado desde sus inicios por la innovación y la sostenibilidad. Esto se reflejó no solo en la adopción del acero inoxidable

como la materia prima de sus navajas, sino en otras muchas innovaciones, que se concretaron en la adquisición de patentes para añadir nuevos usos a las navajas, como los abrelatas o las tijeras.

Tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial, las tiendas para soldados y oficiales del ejército de Estados Unidos comenzaron a vender navajas Victorinox, y se inició la expansión internacional de la empresa. Poco después, también se equipó a los militares de Alemania con esta herramienta. La internacionalización de la compañía se consolidó posteriormente con la apertura de la primera oficina de ventas en Japón. En años sucesivos se abrieron filiales en México, Brasil, Polonia, Hong Kong, Vietnam, Chile, India y Canadá. El incremento de la producción derivado de la expansión internacional hizo necesaria la ampliación de la fábrica. Se construyó un anexo en 1969 y en 1984 se duplicó la extensión de la sede administrativa y de la planta de producción.

A finales de la década de 1980 la empresa comenzó a diversificar su cartera de productos. La primera vez que se ofreció un producto distinto a las emblemáticas navajas fue en 1989, con el lanzamiento de los relojes Swiss Army en Estados Unidos. Una década más tarde se constituyó Victorinox Watch, S. A., que pasó a agrupar el segmento de relojería de la firma. Ese mismo año, la compañía realizó una incursión en el segmento de los artículos de viaje mediante la asociación con la firma estadounidense TRG Group. La línea de equipaje constituye actualmente uno de los cinco segmentos en los que se estructura la producción de Victorinox. Otra de las divisiones de la empresa tuvo su origen en 2001, al lanzar una colección de ropa. Pero la diversificación del emporio suizo no acabó aquí: la compañía también adquirió en 2003 la marca de perfumería Swiss Army Fragance, que desde 2007 forma parte de la filial Victorinox Swiss Army Fragance AG.

El grupo recibió el nuevo siglo con la apertura de sus tiendas insignia: las Victorinox Store. De todas ellas, aún se mantienen tres: Nueva York (2001), Londres (2008) y Ginebra (2009). Otras operaciones emprendidas por la compañía durante estos años fueron la adquisición, en 2002, de Swiss Army Brands Inc., su socio de distribución en Estados Unidos, así como de la firma estadounidense Wenger NA, en 2003, y de la compañía suiza Wenger, S. A., una de sus principales competidoras.

En la actualidad, la empresa continúa siendo familiar y mantiene su independencia: el 15% de su capital pertenece a la fundación sin ánimo de lucro Carl y Elise Elsener-Gut, y el resto a diferentes fundaciones Victorinox, creadas con el fin de garantizar los puestos de trabajo y la independencia financiera en el largo plazo. La compañía está dirigida por Carl Elsener júnior, perteneciente a la cuarta generación de la familia Elsener. En su haber se cuentan numerosos premios por innovaciones en materia logística y en el cuidado del medio ambiente. La empresa se organiza en cinco divisiones de negocio: navajas y cuchillería, perfumes, moda, relojería y equipaje; y produce alrededor de 28.000 navajas suizas diarias, de las que exporta el 90%. En 2009 Victorinox empleaba aproximadamente a 1.800 personas en todo el mundo, con una cifra de negocio de 500 millones de francos suizos. Sus productos se distribuyen en más de 120 países.

Bibliografía

- Bourjaily, Philip, «The Swiss Army Knife», *Sports Afield*, 01-06-1994.
- «But Will They Open Cans?», *Time*, 10-09-1990, p. 63.
- Página web corporativa: www.victorinox.com Fecha de la consulta: 12-11-2013.
- Ratcliffe, Alice, «Never a Dull Moment As Swiss Army Knife Turns 100», *Reuters*, 12-06-1997.
- Rychetnik, Joseph (1995), *A Perplexity of Pocket Tools*, Northbrook, Illinois: DBI Books.
- «Swiss Army Knife Cuts Wide Swath: Profits Rise as It Carves Bigger Niche», *Charlotte Observer*, 06-09-2006.

Roche. 1896

En 1894 el banquero Fritz Hoffmann-La Roche adquirió, junto con el químico Max Car Traub, una pequeña fábrica de productos químicos y preparados farmacéuticos, llamada Bohny, Hollinger & Cie. y emplazada en Basilea. La nueva empresa, denominada Hoffmann, Traub & Co., se disolvió dos años después, cuando Fritz Hoffmann adquirió la participación de su socio y fundó F. Hoffmann-La Roche & Co.

Desde sus inicios, la sociedad firmó un sólido compromiso con la innovación y llevó a cabo una intensa labor para comercializar internacionalmente los medicamentos que fabricaba. De hecho, el extraordinario talento que Fritz Hoffmann tenía para el marketing facilitó, en gran medida, la temprana exportación de los productos, así como la apertura de filiales en Italia y Alemania. Todos los medicamentos se comercializaban bajo la marca Roche y se vendían envasados en dosis estandarizadas.

Carl Schaerges, responsable de investigación de la empresa, fue el autor de las primeras publicaciones científicas y del registro de la patente del Aiodin, uno de los primeros medicamentos desarrollados por Roche en 1896. Ese mismo año también se comercializó otro medicamento, el antiséptico Airol, un producto que se dirigió íntegramente al mercado alemán. Sin embargo, no fue hasta 1898 cuando la empresa consiguió desarrollar un producto verdaderamente exitoso: un jarabe para la tos con sabor a naranja, llamado Sirolin y que se vendía sin receta médica; superó todas las expectativas y fue un éxito prácticamente inmediato. El jarabe se mantuvo a la venta durante más de sesenta años. Los primeros años del siglo XX fueron de intenso crecimiento para Roche, en el que la investigación tuvo un papel fundamental. Como fruto de innumerables colaboraciones con

académicos e investigadores, Roche lanzó al mercado nuevos medicamentos, muy innovadores, que constituyeron éxitos de ventas. Paralelamente, y con la colaboración de su nuevo socio Carl Meerwein, la empresa creó una extensa red de agentes y filiales en Europa y otros continentes, y abrió oficinas en Milán, Nueva York, San Petersburgo y Londres.

El estallido de la Primera Guerra Mundial y, sobre todo, la pérdida del mercado ruso a consecuencia de la Revolución de 1917 supuso una importante crisis financiera para Roche. La compañía estuvo al borde de la quiebra en 1919 y terminó transformándose en una sociedad limitada, con el apoyo financiero de Basler Handelsbank.

Tras la muerte de Fritz Hoffmann en 1920, la dirección de la empresa pasó a manos del doctor Emil Christoph Barrel, que trabajaba en la empresa como químico desde su fundación. En esta nueva etapa, Roche volvió a recuperar las tasas de crecimiento anteriores a la guerra y expandió notablemente su gama de productos. Entre todos ellos, destacaron especialmente los primeros productos sintéticos –como el analgésico Allonal– y los vitamínicos. Estos últimos se convirtieron en la piedra angular que sustentó el crecimiento de la compañía durante los siguientes años, con marcas punteras como Redoxon y Benerva.

A las puertas de la Segunda Guerra Mundial, Roche poseía subsidiarias en 35 países y tenía 1.800 empleados. En este momento el grupo farmacéutico se dividió en dos corporaciones para asegurar el futuro ante el devenir de la guerra: F. Hoffmann-La Roche en Europa continental y Sapac Inc., que agrupaba el resto de territorios y cuya sede se encontraba en Uruguay. Ambos grupos no volvieron a unirse hasta 1989 bajo la nueva sociedad Roche Holding Ltd.

Paralelamente, la compañía trasladó a numerosos científicos europeos a Estados Unidos, donde pudieron continuar con sus investigaciones. Desde allí, el doctor Barrel siguió dirigiendo la empresa y desplazó la sede central a Lausana, por considerarse una ciudad más segura. A pesar de que la contienda alimentó la demanda de medicamentos, el alza de los impuestos y las barreras a la importación limitaron considerablemente el desarrollo de la actividad. A esto se añadieron varios intentos de escisión de muchas de las filiales del grupo.

Cuando la Segunda Guerra Mundial finalizó y los intentos de separación fueron atajados, la empresa consiguió recuperar la normalidad. El doctor Barrel regresó a Suiza y con él, la actividad científica de la compañía volvió a despuntar. Roche lanzó al mercado nuevos medicamentos y dio algunos pasos en la diversificación del negocio mediante la constitución de Pantene AG, una filial especializada en productos para el cuidado del cabello. Esta empresa se vendió en 1982.

Emil Christoph Barrel falleció en 1953 y el doctor Albert Caflisch le sucedió al frente de la empresa. Caflisch continuó con la internacionalización de Roche y aumentó la autonomía de las filiales del grupo. Por su parte, el departamento de investigación intensificó su actividad y la diversificó. A finales de la década de 1950 se contaban dentro de la gama de productos Roche: antidepresivos, medicamentos antiinflamatorios y cardiovasculares, agentes antimicrobianos y productos quimioterapéuticos. Al mismo tiempo, se adquirieron compañías como la suiza Givaudan y la francesa Roure Bertrand Dupont, ambas dedicadas a la fabricación de perfumes.

En 1965 el doctor Caflisch cedió su puesto de presidente de la junta directiva al doctor Adolf Walter Jann. Bajo la dirección de este, Roche emprendió un profundo programa de diversificación, que se plasmó en la adquisición de varias empresas y en la fundación de diversos centros de investigación, como el Instituto Roche de Biología Molecular o el Instituto Basilea de Inmunología. En esta etapa, la investigación de Roche se focalizó en el campo de la biotecnología y las pruebas diagnósticas. Como resultado, el grupo desarrolló nuevos medicamentos y creó varios laboratorios dedicados a realizar análisis clínicos.

En 1978 Fritz Gerber sustituyó al doctor Jann al frente de la compañía. Este fue el comienzo de una época difícil para Roche. Al deteriorado entorno económico se unió la inminente expiración de numerosas patentes, así como diversos escándalos, como la explosión de un reactor en 1976. Para afrontar estos complejos años, Gerber decidió centrar su programa en la consolidación de los segmentos con mayor potencial de innovación, crecimiento y beneficio. En consecuencia, la empresa se desprendió de algunas filiales, esencialmente las dedicadas a los segmentos de vitaminas,

perfumería y cosmética, y se centró en su principal negocio: los productos farmacológicos. Además de lanzar nuevos medicamentos, entre los que destacaron los fármacos contra el cáncer y el VIH, Roche realizó importantes avances en el campo de los análisis diagnósticos, que la llevaron a convertirse en líder mundial en esta área. Con la compra en 1991 de Nicholas, fabricante de medicamentos genéricos, Roche reforzó también su cartera de productos sin receta médica, un sector que comenzaba a ganar importancia, debido a la creciente tendencia de la sociedad hacia la automedicación. Posteriormente, Nicholas se integró en el resto del negocio de medicamentos sin receta de la compañía, formando Roche Consumer Health. En estos años, el grupo farmacéutico suizo continuó fortaleciendo su presencia en los mercados internacionales, especialmente en Estados Unidos, con la compra en 1994 del grupo farmacéutico Syntex Corporation.

Fritz Gerber renunció a su puesto en 2001 y le sucedió el doctor Franz B. Humer, que continúa actualmente al frente de la compañía. Bajo la dirección de Humer, la empresa ha mantenido su extraordinario ritmo de crecimiento y ha realizado nuevas adquisiciones para fortalecer su presencia en mercados emergentes como Japón y China. En 2004 Roche inauguró un centro de I+D en Shanghái, que sirvió de apoyo para fomentar la investigación que ya realizaban las filiales del grupo.

En la actualidad, la empresa continúa centrando su actividad en los productos farmacológicos y en la medicina diagnóstica, y es una de las compañías más innovadoras y punteras del sector. Goza además de un sólido posicionamiento para desarrollar nuevas alternativas terapéuticas basadas en una medicina más personalizada. Roche opera en más de 150 países, en los que posee 18 centros de investigación y 26 plantas de producción. La empresa se organiza en dos divisiones: productos farmacológicos –división destinada en un 60% a la medicina oncológica– y diagnósticos. En 2012 tuvo unos ingresos valorados en 45.499 millones de francos suizos y obtuvo un beneficio de 17.160 millones de francos suizos. Ese mismo año invirtió en I+D la consistente cifra de 8.475 millones de francos suizos y contó con 82.089 empleados.

Bibliografía

- Peyer, Hans Conrad (1996), *Roche-A Company History 1896-1996*, Basilea: Editiones Roche.
- Página web corporativa: www.roche.com Fecha de la consulta: 11-06-2013.

Una breve reflexión a modo de epílogo

Este libro plantea como objetivo ofrecer una mirada diferente de la industrialización europea desde la perspectiva de la empresa familiar. ¿Qué aportó la empresa familiar en aquellos tiempos de aceleración del crecimiento? ¿Cuáles fueron las estrategias que le permitieron adaptarse con éxito al cambio? Se trata de preguntas ciertamente ambiciosas y a las que resultaría imposible responder del todo en un texto de estas características. Sin embargo, la lectura detenida de las aventuras empresariales que hemos recogido en las páginas precedentes permite ofrecer una primera reflexión sobre unas cuestiones tan complejas como apasionantes.

Si hay algo característico en la empresa familiar es su carácter conservador, comprendido en un sentido estrictamente semántico, es decir, como el deseo de preservar el negocio para la siguiente generación. Ese deseo impone de forma necesaria una visión a largo plazo (James, 1999). De este modo, la creación de riqueza en la empresa familiar se concibe como un legado que permite transformar la sociedad de generación en generación (Tàpies, 2009: p. 18). Curiosamente, algunos académicos han añadido al término «conservador» un matiz peyorativo que implica aversión al riesgo y poca tendencia hacia actitudes innovadoras. En efecto, si este concepto se emplea con semejante connotación, la conservación desde el punto de vista empresarial sería una actitud suicida. Sin embargo, la causalidad entre empresa familiar e institución conservadora en su acepción negativa no parece siempre aplicable. Puede serlo en caso de fracaso, pero, en caso de éxito, la conservación del negocio representa una longevidad que no pue-

de lograrse sin innovación. Dicho de otro modo: una empresa que supera el siglo de existencia necesariamente ha tenido que hacer algo más que mantenerse y adaptarse. Cien años son difícilmente explicables sin innovación y sin el riesgo que supone afrontarla. Visto así, el afán de conservación se convierte para la empresa familiar, por el contrario, en un potente motor que subyace a la innovación.

En este trabajo sugerimos un cambio de perspectiva que establezca una cierta causalidad entre longevidad e innovación: las empresas familiares que son longevas lo son porque han innovado. Y ello nos permite barruntar la respuesta a la primera de nuestras preguntas. ¿Qué han aportado las empresas familiares, como tales, a la industrialización? Han aportado ese potente motor, el espíritu de conservación, que ha favorecido y estimulado la innovación. Y esa innovación ha sustentado e impulsado, a su vez, la propia industrialización.

¿Cómo han logrado las empresas familiares longevas sobrevivir a ese proceso de cambio? ¿Qué estrategias les han permitido superar, cuanto menos, un siglo de vida? Según reflejan las cien historias que recoge este libro, las empresas familiares longevas han afrontado la industrialización mediante un proceso de innovación dinámico, que engloba el sentido clásico del término «innovación» descrito ya por Schumpeter (1934), su formulación como un proceso no estático establecida por Utterback y Abernathy (1975), Utterback y Suárez (1993), Utterback (1994) y Afuah y Bahram (1995), y su ampliación mucho más allá de lo puramente tecnológico. Las empresas familiares, de este modo, han innovado, sosteniendo durante años, a veces más de un siglo, un cambio que, en ocasiones, ha sido disruptivo y, otras muchas, gradual.

Para introducir el análisis de las estrategias de crecimiento empleadas por las empresas familiares longevas, tantas veces innovadoras, utilizaremos la clásica matriz de Igor Ansoff (1918-2002). El famoso ingeniero y matemático ruso, afincado en Estados Unidos, propuso en 1957 en un artículo de la *Harvard Business Review*, titulado «Estrategias para la diversificación», el modelo que hemos recogido en el Gráfico I. La matriz de Ansoff presenta cuatro estrategias básicas de crecimiento, que resultan de confrontar los productos o servicios existentes y los nuevos con los

mercados existentes y los nuevos. Con la división entre producto existente y nuevo, Ansoff trataba de diferenciar aquellos que una empresa puede desarrollar, porque posee el conocimiento completo para hacerlo, de los que la obligarían a un intenso proceso de aprendizaje, investigación, desarrollo e innovación. La división de los mercados diferencia los clientes cuyas necesidades, expectativas y comportamientos de compra conocemos de los que son desconocidos. Si se acude a un nuevo mercado cuyos clientes se comportan de forma idéntica a los existentes, no supondría desarrollo de mercado, sino simplemente penetración. El desarrollo de mercado precisa siempre investigación previa y la adaptación y/o modificación de la oferta, en mayor o menor medida. En su modelo, Ansoff estableció además un orden de prioridades entre las cuatro estrategias: primero, penetración; luego, desarrollo de mercado; en tercer lugar, desarrollo de producto, y, por último, diversificación. La ausencia de respeto a ese orden conduciría, en su opinión, a mayores posibilidades de fracaso.

Gráfico 1: Marco conceptual de Ansoff (1957).

	Producto existente	**Producto nuevo**
Mercado/misión existente	Penetración	Desarrollo de producto
Mercado/misión nueva	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff (1965): p. 128.

La primera alternativa de crecimiento del modelo es, pues, la penetración, que supone la ampliación de la cuota en el mercado en que ya se opera. No implica la modificación de las características del producto o servicio, sino un mayor esfuerzo de comercialización.

La segunda alternativa de crecimiento sería el desarrollo de mercado, que consiste en llevar un producto conocido a mercados nuevos. Estos mercados pueden ser internacionales o bien segmentos diferentes de mercados habituales.

La tercera opción contemplada por Ansoff es el desarrollo de productos, modificando o adaptando la oferta para que el cliente potencial recon-

sidere su posición respecto a ella. En otras palabras, supondría un crecimiento en el mismo mercado, pero con un nuevo producto o servicio.

Por último, la opción llamada diversificación supone la introducción de un nuevo producto en un nuevo mercado.

En las cuatro estrategias de crecimiento descritas por Ansoff pueden estar presentes uno o varios de los cuatro tipos de innovación que suelen definirse de modo clásico y que recoge el Manual de Oslo (2005): innovación de producto, cuando se introducen nuevos bienes o servicios o se mejoran significativamente los anteriores; innovación de proceso; nuevos métodos de comercialización; y nuevos métodos organizativos en las prácticas externas de las empresas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

De este modo, será frecuente contemplar innovaciones de comercialización e incluso de organización en las etapas de penetración y desarrollo de mercados. La innovación de producto será la clave en las estrategias de Ansoff que suponen nuevos bienes y servicios, tanto en mercados actuales como diferentes, es decir, en las llamadas de desarrollo de producto y de diversificación. Esa innovación de producto irá, en muchos casos, acompañada de innovaciones comerciales, de proceso y de organización.

A continuación, algunos ejemplos nos harán comprender mejor estas clasificaciones teóricas e iluminarán las estrategias de crecimiento y los tipos de innovación que han convertido en longevas a muchas empresas familiares. Como es natural, la mayoría de las empresas familiares han combinado las diversas estrategias y tipos de innovación posibles. Apuntaremos, sin embargo, aquellos aspectos en los que destacaron más y lo haremos insertando esa innovación en el marco histórico que les permitió aportar y sobrevivir a los cambios provocados por la industrialización. En todo caso, nos mueve el deseo de introducir al lector en su personal lectura del formidable material para la reflexión que suponen las historias de empresas familiares longevas. La iniciación a esa lectura constituirá, sin duda, la mayor contribución de nuestro trabajo.

Las cerveceras: Heineken, Ottakringer Brauerei y Mahou

La cerveza es una bebida antiquísima, cuyas evidencias de producción más remotas cuentan con casi cinco milenios de historia. Algunos, incluso, la vinculan a la propia aparición del pan. A partir de la romanización, cuando la cuenca mediterránea se consolidó como área vinícola, la producción de cerveza se concentró en el centro y el norte de Europa, y adquirió la forma que conocemos hoy, con la malta como ingrediente esencial y el lúpulo como aromatizante y elemento básico para asegurar su conservación. La Edad Media fue, para esta bebida, una etapa de oro en la que su difusión, vinculada a la expansión monástica, la convirtió en un producto ampliamente popular sobre todo en el norte de Europa. Como tantos productos básicos y tradicionales, la cerveza también vivió y sobrevivió a la industrialización que transformó radicalmente los modos de producción y, más tarde, los de envasado, distribución y venta. La cerveza comenzó a industrializarse a finales del siglo XIX. El cultivo artificial de la levadura que se logró a inicios de siglo fue esencial para el desarrollo industrial del sector. A finales del XIX, se unieron, además, notables avances en el conocimiento de los mecanismos de aporte de aromas y sabores procedente del lúpulo. Tres fueron entonces los principales centros cerveceros, cada uno con su peculiar estilo: Burton-On-Trent en Gran Bretaña, Múnich en Alemania y Pilsen en Bohemia. La cerveza aumentó su consumo en el siglo XIX debido a la escasez de vino vinculada a la plaga de la filoxera, que asoló los viñedos europeos y facilitó el despegue comercial de este sustitutivo.

A la vista de lo expuesto, se comprende que tres de las empresas familiares retratadas en estas páginas sean cerveceras. Todas ellas constituyen ejemplos singulares de cómo un producto relativamente sencillo y antiguo ha conquistado mercados, dentro y fuera de las fronteras de sus propietarios. Siguiendo el modelo de Ansoff, las cerveceras son casos excelentes de penetración y desarrollo de mercados. Heineken es la más grande de las tres consignadas en estas páginas. Tiene más de 165 fábricas a lo largo y ancho del mundo y exporta a más de 170 países. Como sucede con el

resto de cerveceras, la expansión se ha basado en una intensa labor de creación de marcas, más de 250, una más que notable comercialización y un hambre permanente de crecimiento. Las uniones y fusiones con otras marcas le han permitido ganar mercados próximos o lejanos. Sin ir más lejos, en España adquirió primero El Águila y, después, Cruzcampo.

Ottakringer Brauerei y Mahou son casos de penetración, en los que ambas empresas han ido poco a poco ganando los mercados más próximos hasta convertirse en un referente absoluto dentro de las fronteras austriacas y españolas, respectivamente. Mahou lo hizo mediante la importación de tecnología alemana, que le permitió modernizar su producción a finales de la década de 1920. Un clásico de los países de industrialización tardía que, tantas veces, recurrieron a la importación tecnológica como camino de crecimiento y transformación. Durante la década de 1980 la empresa intentó aumentar su penetración en el mercado por dos vías: potenciando su estrategia de publicidad y mejorando las condiciones comerciales a clientes y concesionarios. A ello sumó el crecimiento por adquisición: primero fue San Miguel y más tarde Cervezas Anaga y la granadina Cervezas Alhambra. Desde 2005, como Grupo Mahou-San Miguel, se ha convertido en la primera compañía cervecera de capital español.

Clarks

Si hay un sector tradicional, con miles de años sobre sus espaldas, cuya transformación industrial se produjera en la primera hora de la industrialización es el calzado. Y si algún país protagonizó la modernización de este sector industrial fue Reino Unido. En efecto, en los Midlands se produjo una auténtica revolución en el tratamiento y la mecanización de los curtidos para fabricar zapatos. Por eso resulta de sumo interés, vinculado al papel de liderazgo que Inglaterra ejerció en este sector, contemplar la trayectoria de la empresa familiar de calzado Clarks. Desde sus orígenes, los Clark fueron unos estrategas del crecimiento a través de un producto diferente: cuando nacieron, en 1825, lo hicieron ya creando un zapato distinto, unas zapatillas, a partir de las pieles que curtían y de las que, en menos

de veinte años, se fabricaban más de mil pares mensuales. La familia Clark modernizó el proceso de fabricación, incorporó primero máquinas de coser y, después, toda la tecnología que fue necesaria. Pero lo que ha caracterizado permanentemente a los Clark es la innovación de su producto: el famoso zapato «higiénico», que fue el primero que se adaptaba a la medida del pie y que les dio fama mundial y, a partir de 1950, la «bota del desierto», inspirada en un tipo de calzado muy cómodo que usaban los oficiales británicos destacados en Egipto y que constituyó un éxito comercial. Los Clark han acompañado esta estrategia con una gran capacidad de penetración en nuevos mercados. Inicialmente no fue una ampliación en sentido geográfico tanto como en el de descubrir nuevos segmentos: percibir que el ascenso de las faldas femeninas dejaba a la vista el zapato y con ello abría un inmenso nuevo segmento de mercado como sucedió, también, con el calzado infantil.

Faber-Castell

Otro interesante ejemplo de estrategia de crecimiento basada en el producto es el de Faber-Castell, el mayor fabricante de lápices de madera del mundo. ¿Cómo se puede innovar vendiendo lápices? Los comienzos del negocio en el siglo XVIII no pudieron ser más tradicionales: un ebanista de Núremberg que, en su tiempo libre, fabricaba lápices. Los estudiosos de la industrialización alemana suelen insistir en la importancia de la influencia exterior para el desarrollo de un país que no nació como tal hasta 1870. La influencia institucional francesa y la competencia inglesa resultaron claves, en efecto, y pueden vislumbrarse tras la historia de Faber-Castell. Cuando en 1809 accedió al negocio la tercera generación de la familia, la competencia de los lápices ingleses, de mayor calidad gracias a las excepcionales cualidades del carbón de Cumberland, amenazaba seriamente la supervivencia del fabricante alemán.

A pesar de las dificultades provocadas por la competencia, Georg Leonhard (1788-1839) mandó a sus hijos –Lothar y Johann– al extranjero. Allí aprendieron ideas innovadoras que les permitieron asentar las bases

del fuerte crecimiento que tuvo lugar en los años sucesivos y abandonar el sistema de fabricación tradicional de lápices que habían empleado hasta entonces. La historia se puso de lado de la familia: la consumación del Zollverein, la unión aduanera, facilitó la ampliación del mercado interior y el acceso a mercados exteriores. Ni el mercado ni la modernización técnica, por sí misma, hubieran logrado seguramente el éxito de aquellos fabricantes de útiles para la escritura. Pero la familia, además, inventó el lápiz de calidad, el lápiz de lujo, el lápiz de marca, una marca que iba estampada por primera vez en un lápiz de color de madera de excelente calidad. Convertir los lápices en objetos de lujo fue una genial estrategia de desarrollo de producto que, aún hoy, les permite liderar un enorme mercado con un producto en apariencia sencillo.

Cargill

Entre los numerosos ejemplos de diversificación que ofrecen estas páginas puede citarse, por ejemplo, el de Cargill. El gigante alimentario estadounidense ha sabido, a lo largo de su historia, buscar una permanente reorientación en el producto y en el mercado. La empresa de William Wallace Cargill comenzó a mediados del siglo XIX como productora de trigo y experta en su elaboración. Eran los años en que Estados Unidos iniciaba su proceso de industrialización. Como es sabido, la industrialización estadounidense tuvo una base agraria fundada en los abundantes recursos naturales, que explican por qué en el siglo XIX, a pesar de alzarse con el liderazgo industrial, continuó siendo un país eminentemente rural (Cameron y Neal, 2010: 257).

La agricultura estadounidense se caracterizó por una escasez permanente de mano de obra y por el consiguiente interés en la mecanización del trabajo agrario. Así se comprende que Cargill se lanzara a un proceso de integración vertical en el ámbito agrícola que suponía, al mismo tiempo, un notable esfuerzo por mecanizar sus actividades y que incluyó la construcción de elevadores para silos, ganadería, molienda de harina, carbón, seguros, madera y ferrocarril. Casi un siglo después, cuando parecía agotado el

proceso de crecimiento por vía de la integración vertical y la mecanización en la producción y la elaboración del trigo, cuando la disminución del comercio internacional y el cierre de algunos mercados redujeron las ventas de los productos habituales, Cargill se reinventó a través de nuevos sectores y productos, como el procesamiento de soja, semillas y aceite vegetal. Las cuatro áreas que conforman hoy día la empresa –alimentación, agricultura, servicios financieros e industria– dan una idea de esa capacidad creativa, cuya expansión ha sido, además, asombrosa. Cargill opera nada menos que en 65 países.

Haniel, Wendel y Falck

En un libro que quiere vincular industrialización y empresa familiar no podían faltar los «señores del acero»: tres empresas familiares europeas que crearon grandes imperios del acero en el continente, Haniel, Wendel y Falck, y que retrató magistralmente Harold James (2009). Es difícil añadir nada a la perspicaz mirada de James. Como él recuerda en su libro, las tres empresas se iniciaron en el acero y sobrevivieron mediante un eficaz proceso de diversificación cuando, en la segunda mitad del siglo xx, tuvieron que afrontar los efectos del final de la Segunda Guerra Mundial. Lo cierto es que la historia de las tres sagas familiares corre paralela a la historia de la industrialización de Europa y, si se mira desde esta clave, se pueden acentuar aspectos interesantes.

Así sucede especialmente en el caso de los Falck. Con un perfil muy innovador Giorgo Enrico Falck, instaló en 1908 el primer horno Martin-Siemens y otras mejoras técnicas, que dieron un fuerte impulso al negocio con la utilización de la fundición de chatarra como sustitutivo a la fundición de hierro con la consiguiente independencia en materias primas y el correspondiente ahorro de costes. La empresa de los Falck destacó además por ser pionera en el uso de nuevas fuentes de energía. En este sentido, la construcción de plantas hidroeléctricas les permitió solventar el principal cuello de botella que estrechaba el desarrollo de la industria siderúrgica: la dependencia de la importación de carbón de coque. Estas dos estrategias

–el uso de chatarra y de la energía hidráulica– fueron especialmente exitosas durante los años de la Primera Guerra Mundial: mientras que Falck se beneficiaba del aumento de la demanda de productos metalúrgicos, el conjunto de la industria siderúrgica italiana se veía obligada a reducir la producción debido a la escasez de materias primas. Si los Falck supieron innovar a comienzos del siglo xx, apenas cien años después la familia supo «reinventarse» y afrontar la forzosa reestructuración a que la abocó una competencia insostenible: la empresa abandonó progresivamente su *core business* para invertir en energías renovables. En 1996 la compañía cambió su denominación por la de Falck S.p.A. y, a través de su filial Sondel, dedicada a la generación de energía hidroeléctrica, invirtió fuertemente en la construcción de nuevas plantas para la generación de energía solar, eólica y de biomasa. La reconversión del negocio resultó todo un éxito, por lo que la historia de Falck constituye un excelente caso para recorrer la historia de la industrialización en lo que a materias primas y fuentes de energía se refiere: de la fundición de hierro a la de chatarra y de la energía hidráulica a las renovables.

También los alemanes Haniel y los franceses Wendel han seguido su propia andadura de supervivencia vinculada a una estrategia de internacionalización, profesionalización y diversificación. La capacidad de adquirir talento emprendedor, en los tres casos, es una constante que señala una interesante estrategia de crecimiento cuando la familia no posee las capacidades empresariales que permiten la conservación de un negocio.

Historia y dirección de empresas

En este libro hemos tratado de acercar un poco más la empresa y la historia. Los académicos del *management* suelen toparse con dos dificultades en su trabajo que la historia puede, en buena medida, remediar. Nos referimos, en primer término, al estatismo de tantas investigaciones en las que se indagan cuestiones concretas disociándolas del marco temporal e incluso geográfico en que se produjeron cuando la realidad es, por el contrario, tozudamente dinámica y está hondamente vinculada a unas

coordenadas espaciotemporales. El segundo problema se deriva del recurso académico permanente a la creación de modelos que ayudan a abstraer mejor la realidad y a alcanzar teorías aplicables al mundo concreto. En este sentido, conviene recordar que la historia constituye el único modelo macroeconómico real y, por tanto, un excelente campo empírico del que extraer teorías. Los estudios históricos se convierten así en una poderosa ayuda para analizar conceptos dinámicos que requieran una perspectiva de largo plazo. La industrialización, como fenómeno dinámico a largo plazo, puede contemplarse desde la perspectiva de la empresa familiar y, con seguridad, ambas disciplinas –empresa e historia económica– saldrán beneficiadas.

A veces, la historia es, además, una eficaz arma para derribar tópicos. Cuando Felipe V creó la Real Academia de la Historia, en 1738, le otorgó el fin de aclarar «[…] la importante verdad de los sucesos, desterrando las fábulas introducidas por la ignorancia o por la malicia, conduciendo al conocimiento de muchas cosas que oscureció la antigüedad o tiene sepultado el descuido». Algo de eso hemos tratado de hacer en estas páginas. Que la empresa familiar es conservadora y que eso es algo negativo constituye una de esas «fábulas» introducidas por la ignorancia. Ignorancia, en primer lugar, a la hora de especificar qué se entiende cuando se define el término «conservador». La empresa familiar es, en efecto, conservadora si se le aplica la primera acepción que otorga la Real Academia Española a este término: conservador es «el que conserva», es decir, el que «mantiene algo o cuida de su permanencia». Sin embargo, como hemos apuntado antes, no resulta tan aplicable su segunda acepción, que se aplica a personas, partidos políticos, gobiernos, etc., para calificarlos de «especialmente favorables a la continuidad en las formas de vida colectiva y adversas a los cambios bruscos o radicales».

A lo largo de estas páginas, hemos visto empresas que no solo no esquivaron al cambio radical en su actuación, sino que lo protagonizaron y lo promovieron. Desde esta perspectiva, nos parece que quien califica de conservadoras a las empresas familiares, en el sentido peyorativo del término, quizá esté confundiendo audacia con imprudencia y, por tanto, tampoco reconoce la prudencia en la toma de decisiones como virtud, sino

como vicio. Las empresas familiares longevas han sido indudablemente conservadoras, tanto que han preservado sus negocios durante cientos de años y el único modo de lograrlo ha sido mediante una pléyade de estrategias de crecimiento, en las que la innovación –de producto, proceso, comercialización u organización– ha sido una constante.

«¿Cómo puedes saber adónde vas si no sabes de dónde vienes?» Así se expresaba Alfred Chandler, el archiconocido profesor de historia empresarial de la Universidad de Harvard. La cita fue recogida por Seaman y Smith (2012) en un artículo titulado, no por casualidad, «La historia de tu empresa como herramienta para el liderazgo». Los autores citados añadían que los directivos sin paciencia para conocer su historia se olvidan de una verdad esencial: el conocimiento profundo del pasado es una de las más poderosas herramientas para modelar el futuro.

Bibliografía citada

- Afuah, Allan N. y Bahram, Nik (1995), «The Hypercube of Innovation» *Research Policy*, 24, pp. 51-76.
- Afuah, Allan N. y Utterback, James M. (1995), «Dynamic Competitive Strategies: A Technological Evolution Perspective», *Working Paper,* 137-95, Massachusetts Institute of Technology, Sloan WP # 3871.
- Carreras, Albert y Tafunell, Xavier (1993), «La gran empresa en España (1917-1974). Una primera aproximación», *Revista de Historia Industrial*, 3, año 1993, pp. 127-175.
- Cassuis, Youssef (1997), *Big Business. The European Experience in The Twentieth Century*, Nueva York: Oxford University Press.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1990), *Scale and Scope. The dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (MA): The Belknap Press of Harvard University Press.
- Christensen, Clayton M. (1997), *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston, (MA): Harvard Business School Press.
- Colli, Andrea (2003), *The History of Family Business, 1850-2000*, Cambridge, (UK): Cambridge University Press.
- Comín, Francisco (2011), *Historia económica mundial. De los orígenes a la actualidad*, Madrid: Alianza.
- Davenport, Richard y Jones, Geoffrey (eds.) (1988), *Enterprise, Management and Innovation in British Business, 1914-80*, Londres: Cass.
- Fernández Pérez, P. y Colli, A., (eds.) (2013), *The Endurance of Family Businesses. A Global Overview*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Findlay, Ronald y O'Rourke, Kevin H. (2007), *Power and Plenty: Trade, War, and the World Economy in the Second Millennium*, Princeton: Princeton University Press.
- Gourvish, Terry (1988), «British Business and The Transition to a Corporate Economy: Entrepreneurship and Management Structures», *Business History,* 29:4, pp. 18-45.
- Hannah, Leslie (1980), «Visible and Invisible Hands in Great Britain», en Chandler, Alfred D. Jr. y Daems, Herman (eds.), *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Cambridge (MA): Cambridge University Press.
- Harvey S., James (1999), «Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm», *International Journal of the Economics of Business*, 6:1, pp. 41-55.
- James, Harold (2006), *Family Capitalism. Wendels, Haniels, Falcks and the Continental European Model*, Cambridge (MA) y Londres: The Belknap's Press of Harvard University Press.
- Maddison, Angus (2006), *The world Economy, Historical Statistics*, París: OECD.
- Mokyr, Joel (ed.), *The British Industrial Revolution. An Economic Perspective,* (San Francisco/Oxford: Westview Press, Boulderl.
- Pomeranz, Kenneth (2001), *The Great Divergence: China, Europe, and the Making of the Modern World Economy*, Princeton, PUP.
- Rose, Mary (ed.) (1995), *Family Business*, Aldershot: Edward Elgar Publishing.
- San Román, Elena; Blanco, Susana; Gil, Águeda y Jiménez, Mónica (2013), «Is Spain Different? Innovation system in the long-term development of the tourism sector. The IBEROSTAR case study», comunicación presentada al 17th European Business History Association Congress, Uppsala (Suecia), 22-24 de agosto.
- Tàpies, Josep (2009) Empresa familiar: *Ni tan pequeña, ni tan joven. Una renovada aproximación a la edad y el tamaño de la empresa familiar española*, Barcelona: Fundación Jesús Serra.
- Utterback, James M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Cambridge (MA): Harvard Business School Press.

- Utterback, James M. y Abernathy, William (1975), «A Dynamic Model of Process and Product Innovation», *Omega*, 33, pp. 639-656.
- Utterback, James M. y Suárez, Fernando F. (1993), «Innovation, Competition, and Industry Structure», *Research Policy*, 22, pp. 1-21.
- Zamagni, Vera (2011), *Historia económica de la Europa contemporánea*, Barcelona: Crítica.

ELENA SAN ROMÁN



Elena San Román (Madrid, 1969) es profesora titular de Historia e Instituciones Económicas y miembro correspondiente de la Real Academia de la Historia. Actualmente dirige el Departamento de Historia e Instituciones Económicas II de la Universidad Complutense. Se licenció con Premio Extraordinario en Geografía e Historia y se doctoró también con Premio Extraordinario en la Universidad Complutense. En 2012 fue nombrada Honorary Researcher de la Universidad de Lancaster. Su tarea investigadora se ha centrado en la historia empresarial e industrial de España en el siglo xx. Entre sus libros más recientes se cuentan *SEUR. 70 años de entrega*, en colaboración con Josep Tàpies y Águeda Gil, y la biografía del empresario leonés Ildefonso Fierro (*Ildefonso Fierro. La aventura de un emprendedor,* Madrid, 2011) que fue *premiada con el X Premio Lid de Historia empresarial.*

ÁGUEDA GIL LÓPEZ



Águeda Gil López (Bembibre, León, 1986) es estudiante de doctorado en la Universidad Complutense, donde se diplomó en Ciencias Empresariales y se licenció en Economía. En 2010 cursó el Máster Interuniversitario de Historia Económica de la Universidad de Barcelona, Autónoma de Barcelona y Zaragoza. Entre sus publicaciones más recientes destaca el libro *SEUR. 70 años de entrega*, en colaboración con Josep Tàpies y Elena San Román; un artículo sobre el sector español del transporte urgente para la revista *Business History*, en colaboración con las profesoras Elena San Román y Paloma Fernández; y otro sobre el sector de la fabricación de cerillas en España publicado en 2012 en la *Revista de Historia Industrial.*

«Si hay una cualidad que tienen en común las empresas centenarias es que han sabido adaptarse a las múltiples circunstancias y retos que se les han ido presentando. Normalmente, las empresas familiares se gestionan con una visión a largo plazo y, no cabe duda, de que las compañías que aparecen en este libro constituyen un claro ejemplo acerca de cómo hacerlo.»

José María Serra, presidente del Grupo Catalana Occidente

«Este libro es una eficaz herramienta para comprender mejor el desarrollo empresarial e industrial de las empresas familiares. Se trata, sin duda, de una aproximación objetiva que permite al lector conocer con detalle las claves que, en cada caso, han sido fundamentales en el éxito de compañías centenarias. Además, es un documento de estudio y análisis, que muestra las mejores prácticas de cada empresa para conseguir perpetuar su actividad a lo largo de los años.»

Tomás Osborne, presidente del Grupo Osborne