

LA DEBACLE DE LA MANUFACTURA ALCOYANA EN EL PERÍODO 1975-1995: CRÓNICA DE UNA MUERTE ANUNCIADA (IV)

Las causas endógenas de la crisis



por Enrique Masiá Buades

En nuestra opinión, lo que definitivamente agravó la crisis de la manufactura alcoyana en las décadas 1975-1995, fue que a los

enormes cambios de las condiciones económicas, financieras, políticas y de regulación internacional acontecidas en España, —y que hemos analizado en los artículos anteriores,— se sumó el que los responsables de las empresas históricas de Alcoy, de esta generación, no supieron o, al menos, no pudieron, encontrar una respuesta adecuada a los enormes cambios de “las reglas de juego”. A diferencia de sus antepasados que para cada época de transformación tuvieron la capacidad de reacción y los conocimientos y la osadía de emprender acciones revolucionarias, aprovechando precisamente las oportunidades que cada crisis lleva inherente consigo.

La mejor prueba de que el empresariado de esta época no supo prever los cambios y sus graves consecuencias, la tenemos en el grave deterioro patrimonial que sufrieron muchas de las familias patricias alcoyanas.

En los primeros años, 1970-1975, cuando se inicia “suavemente” la espiral que llevaría a la debacle, las ventas de todas las empresas empezaron a estancarse. A lo que se unió la reducción progresiva de los márgenes de dichas ventas, por el incremento de los costes de fabricación. Con lo que las cuentas de resultados de todas las industrias manufactureras se resintieron. En consecuencia, la generación del flujo de caja se redujo drásticamente. Y, ante la falta de liquidez, prácticamente todas las empresas acudieron a los créditos bancarios para financiar sus crecientes necesidades de capital circulante. Los importantes y sólidos — hasta esos momentos — patrimonios históricos familiares alcoyanos facilitan, en primera instancia, la obtención de los créditos necesarios. Básicamente pólizas de crédito para circulante, avaladas por los bienes familiares de los accionistas propietarios de las empresas. Y préstamos con garantía hipotecaria de los inmuebles y fincas industriales. Pero esta estrategia, mayoritaria en la manufactura alcoyana, resultó ser una gran equivocación. Sólo fue “una huida hacia adelante”, buscando mantener y prolongar un modelo productivo — y, a nivel familiar, en estatus social y económico — con claros síntomas de obsolescencia, inviabile a medio y largo plazo. Cuando lo que se imponía era haber reestructurado ordenadamente las antiguas empresas, controlando la situación en la medida de lo posible, y haber reinvertido los recursos económicos, propios y financieros, para subirse al carro de la 3ª Revolución Industrial.

Aunque sabemos perfectamente que “*el reestructurar ordenadamente y controlar la situación*” era cuestión harto difícil, y seguramente imposible, en aquellos turbulentos años de cambio político social. Pero, al menos, debería haberse intentado, de haber sido conscientes del gran peligro que acechaba. Para ello se debería haber analizado con tiempo los factores de los previsibles cambios que se venían encima y se habría llegado a la conclusión, —fácil por demás, usando las nuevas técnicas de análisis estratégico que ya se conocían en las escuelas de negocio— de que había que plantear respuestas muy distintas a la ciega estrategia continuista que se siguió. Y que condujo, finalmente, al desastre. En nuestra opinión, la mayoría de los responsables empresariales fueron arrollados por el tsunami de la 3ª Revolución Industrial, en un vano intento de mantener en vigor un modelo de producción fabril y de gestión



de empresa completamente obsoletos.

Así, cuando estalla la tormenta, la ejecución hipotecaria de los créditos deja a muchas familias industriales malparadas o en la ruina. Con gran parte de sus patrimonios desechados en un vano intento, durante los últimos años, de capear el temporal. Sólo unas pocas de ellas tuvieron la capacidad y la habilidad suficiente para proceder a un cierre medio ordenado de sus empresas. O a su reconversión en cooperativas sociales de trabajadores, figura muy querida por el sindicalismo de la época, en otros casos. Salvando al menos, la propiedad de los antiguos edificios industriales. Pero prácticamente ninguna consiguió abordar una reestructuración de su patrimonio empresarial, y emprender nuevas iniciativas inversoras, adecuándolas a los nuevos factores de entorno. Hay que subrayar que estamos hablando, esencialmente, de lo sucedido en el seno de los históricos grupos familiares capitalistas alcoyanos. Afortunadamente, en esta época surgen unos pocos nuevos empresarios, de nueva planta, que han conseguido mantener el pabellón industrial de Alcoy hasta nuestros días. Pero, insisto, eran completamente “nuevos”, y se pueden contar con los dedos de las manos. Absolutamente insuficientes para llenar el gran hueco industrial que se iba formando.

Las diversas causas locales que, en nuestra opinión, agravaron la crisis general en Alcoy, y le dieron la puntilla a su histórica manufactura, sin que se pueda discernir cuál tuvo más influencia que otra, ya que sus efectos se sumaban y se retroalimentaban, fueron:

El modelo de empresa tradicional de accionariado y dirección familiar.

El hecho de que todas las empresas de Alcoy a lo largo de la historia hayan sido básicamente empresas familiares ha condicionado, para mal, el desarrollo futuro de las mismas, entre otras razones, por las debidas a los problemas de continuidad sucesoria de los titulares del capital. Haciendo buena la maldición de la empresa familiar, en la que el abuelo funda la empresa, el hijo la desarrolla y el nieto la cierra. Analizando, aunque sea sólo superficialmente, el devenir histórico de las principales familias industriales de la ciudad se puede observar que, una vez que los padres consiguieron crear una empresa con un sólido capital monetario, en la mayoría de ellas, no supieron, quisieron o pudieron abordar los problemas de continuidad y sucesión de la empresa familiar. Dividiendo la herencia entre las partes, lo cual es lógico en parte, pero cometiendo la mayoría de las veces el error de dividir también la dirección y la responsabilidad funcional, sembrando el germen de fuertes conflictos interiores en la empresa, entre hermanos, primos, cuñados y parientes. En vez de haber encomendado la dirección de las diferentes áreas a profesionales cualificados. Esta circunstancia se vio agravada, en numerosas ocasiones, por el hecho de utilizar las rentas conseguidas en la empresa familiar, para que los hijos con mayor capacidad intelectual alcanzasen titulaciones universitarias. Y así encontrasen buenos empleos fuera de la Ciudad, en la administración del Estado, o en las empresas públicas. Mientras, se dejaba la dirección de la empresa local a los hijos o parientes próximos menos capaces, que no habían progresado en los estudios, con el fin de justificarles un elevado sueldo, que pudiese mantener un nivel de vida acorde con sus apellidos. Y, para

rematar la cuestión, legar el resto de la herencia, en forma de dinero, terrenos, casas o tierras de cultivo, a las hijas casaderas o solteronas con el fin de dotarlas suficientemente y “*casarlas adecuadamente*”. Con el doliente doble resultado de la descapitalización final de las empresas históricas, y el dejar éstas en manos de personas sin los conocimientos, la preparación ni el interés necesarios. Más allá de ir retirando de la caja de la empresa el dinero que precisaban para cubrir sus “necesidades” y poder presumir de su “*apellido industrial*”.

Tecnologías productivas y de fabricación obsoletas.

Toda la tecnología de fabricación utilizada por las manufacturas textiles, papeleras, de fabricación de maquinaria y de sus necesarias industrias auxiliares (fundiciones de hierro y otros metales, carrocerías, carpinterías, imprentas y litografías, etc.) eran autóctonas. Pero lo que un día fue un gran mérito se convirtió en una gran losa.

Inicialmente, fueron obtenidas con las últimas máquinas extranjeras, adquiridas décadas atrás, y estaban todas ellas basadas en las tecnologías mecánica y eléctrica desarrolladas e incorporadas a las mismas durante la 2ª Revolución Industrial. Gracias a los conocimientos teóricos impartidos desde la Escuela de Peritos Industriales de Alcoy y a los prácticos desarrollados en la Escuela de Artes y Oficios y, posteriormente, en la Escuela de Formación Profesional, así como en las propias industrias, por sus técnicos, teóricos y encargados, surge y se desarrolla en Alcoy una tecnología autóctona que permite exprimir al máximo las posibilidades fabriles de estas tecnologías, complementándolas con importantes innovaciones locales.

Así, son numerosos los inventos alcoyanos que encontramos en el Registro Histórico de Patentes del Ministerio de Industria, correspondientes a las seis primeras décadas del Siglo XX. Fruto de ellas, y de innovaciones complementarias, se construyen nuevas máquinas, mejorando las deficiencias de las originales extranjeras. O se modifican éstas ampliándolas, modificándolas o, sencillamente, alargando sus capacidades de fabricación. Así, igual se aumenta el ancho de tabla de un juego de cardas, de los 1.500 mm iniciales hasta los 2.000 mm que se llegaron a fabricar con los mismos laterales de máquina, que se amplía el nº de husos de las mecheras y selfactinas en un 25 y hasta un 50% (de 80 hasta 180 husos), que se cortan y ensanchan telares, de 1,2 a 1,5 y 1,8 metros...

Con unos conocimientos más empíricos que teóricos, unidos al innovador espíritu industrial, tradicional en Alcoy, se consiguió incrementar hasta límites insospechados la producción y la productividad de las máquinas y de las instalaciones fabriles. Especial relieve merece la tecnología autóctona generada en Alcoy para conseguir hilar y tejer paños a partir de desperdicios (trapos) textiles: las técnicas del “regenerar” dieron fama al textil alcoyano, ya que conseguían sacar un producto digno de la nada. Inconfundible por el mal olor que desprendía, fruto del enriquecimiento del aceite de ensimaje, que se utilizaba para hilar las fibras supercortas en el proceso de lana cardada, pensado inicialmente para fibras largas: el célebre “olor de regenerar”.

En el día de hoy, en que se ha puesto de moda el concepto de “*economía circular*”, —consistente en integrar el reciclado de los residuos de los productos fabricados como materia prima de un nuevo ciclo productivo, oportunamente procesados y tratados,— cabe reclamar para la industria manufacturera de Alcoy el honor de ser también pioneros, desde hace 270 años, en este modelo. Ya que la economía circular del reciclado de los trapos textiles y de los restos de papeles y cartones en ambas industrias ha sido una constante en la historia de Alcoy. Sin embargo, toda revolución tecnológica llega finalmente al agotamiento de sus posibilidades. Después de varias décadas de exprimir las posibilidades tecnológicas utilizadas en el textil, en el papel, en el metal, en la madera, en la imprenta... la apertura de fronteras, a partir de 1975, permite la entrada en España de moderna maquinaria para todos estos sectores. Máquinas que llevan incorporadas nuevas tecnologías y automatismos electrónicos, —que dejan en evidencia los anticuados automatismos electromecánicos locales— que son equipos orientados a trabajar las nuevas materias primas (p. ej. las nuevas fibras artificiales, acrílicas y poliamidas, textiles) y, lo que es peor aún, destinados a fabricar nuevos productos, imposibles de obtener con la obsoleta maquinaria local. En resumen: la absoluta falta de previsión tecnológica fue una losa adicional a las causas endógenas de agravamiento de la crisis local.