

12

Estrategia empresarial y control del mercado: la gestión del abastecimiento de agua potable

Juan Manuel Matés-Barco

1. INTRODUCCIÓN¹

Algunos aportes teóricos sobre el sector servicios se han presentado como resultado del proceso de desindustrialización que se está llevando a cabo en los países más desarrollados. La innovación tecnológica, el pujante protagonismo del sector público y el propio desarrollo económico son factores que han determinado este importante crecimiento. En las últimas décadas el análisis de los servicios ha contado con un buen número de controversias teóricas. En un primer momento el debate se centró en la «terciarización» de las economías y en el proceso de «desindustrialización». En la actualidad se ha superado esta percepción, que ha dejado paso a una visión integral de los sistemas productivos modernos. Las teorías en torno a los servicios han corrido paralelas a la evolución de la importancia cuantitativa y cualitativa del sector. En la medida que los servicios han adquirido mayor protagonismo en la actividad económica, ha existido un mayor interés en su estudio y en realizar aportes teóricos relevantes. Este nuevo panorama intenta comprender la importancia del sector en términos cuantitativos, los factores que determinan su crecimiento, así como el papel que está jugando en los sistemas productivos modernos.

Desde la perspectiva histórico-empresarial, se puede afirmar que España ha padecido un contexto dominado por el atraso económico, poco propicio a los nuevos procedimientos que exigían escalas de producción superiores, donde la posibilidad para acceder a un mercado relativamente extenso podía justificar la inversión necesaria para crear empresas modernas. Industrialización escasa y tardía, substanciales cuotas de población activa rural y lentitud en la urbanización han

¹ Una primera versión más extensa de este trabajo se publicó en la *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, 3, 2009, 177-218. Para facilitar su lectura se han eliminado las detalladas notas a pie de página del texto original.

sido algunos de los factores que limitaron de forma significativa la inversión en el servicio público de abastecimiento de agua.

Esta puede ser una de las razones que explique la tardía implantación de la *sociedad anónima* en España como forma empresarial y constituye una manifestación del atraso que padecía la economía española en el proceso de industrialización. Hasta la Guerra Civil, las *sociedades anónimas* eran un número todavía poco importante, con respecto a otras formas de asociación empresarial; no fue hasta cerca de 1960 cuando se convirtió en la forma predominante. Hasta la Primera Guerra Mundial, incluso en el capital asociado, predominaron otras formas de asociación empresarial, como las *colectivas* o las *comanditarias*, sobre las *sociedades anónimas*. El desembolso inicial que realizaban las sociedades anónimas por estos años oscilaba alrededor del 25% del capital fundacional, mientras que en las sociedades colectivas y comanditarias generalmente se desembolsaba el capital en su totalidad de forma inmediata.

Un análisis a largo plazo (1880-1980) muestra gran estancamiento en la constitución de sociedades, tanto en su número como en los capitales invertidos. Este dato revela que el desarrollo experimentado por la economía española en la década de los sesenta no estuvo precedido por un incremento de la tasa de inversión ni por la creación de nuevas empresas. Existieron numerosas empresas y un buen número de emprendedores que arriesgaron su capital, pero faltó una estructura social y económica propicia para el desarrollo, crecimiento y expansión de empresas modernas. A fin de cuentas, un entorno caracterizado por el clientelismo político y las oligarquías locales que controlaban la vida ciudadana constreñían en demasiadas ocasiones las posibilidades de las iniciativas empresariales.

Este trabajo se centra en el análisis de las sociedades anónimas de abastecimiento de agua potable que operaron en España, entre 1840 y 1960. Tras una breve introducción, se estudia ~~el número de sociedades anónimas dedicadas al abastecimiento de agua. En segundo~~ término se trata el nivel de inversión que llevaron a cabo estas empresas. En los apartados tercero y cuarto se realiza una aproximación a la naturaleza del negocio. En quinto lugar se analiza la estrategia que desarrollaban este tipo de empresas, para concluir con unas breves observaciones sobre la función del riesgo en esta actividad. Por último, se incluye una concisa relación de fuentes y bibliografía.

2. EL NÚMERO DE EMPRESAS

Es difícil conocer con exactitud el número de empresas, especialmente antes de 1900, puesto que las fuentes son poco precisas. Pero existen datos suficientes que permiten realizar un detenido estudio del sector. El interés por las sociedades anónimas estriba en que esta modalidad organizativa proporcionó el soporte más importante en la expansión del servicio de abastecimiento en las ciudades espa-

ñas. Por otro lado, las compañías que no asumieron este tipo de sociedad tuvieron un carácter meramente marginal en la prestación del servicio, limitado a pequeños barrios o a poblaciones de reducido tamaño.

En 1870 existían 22 empresas que se encargaban del suministro domiciliario, en 1890 eran 30, y en 1900 ya habían llegado a 48. A partir de esta última fecha existen datos más concretos que ayudan a conocer la situación y evolución del sector. La información se ha extraído fundamentalmente de los *Anuarios Financieros*, del *Anuario Técnico Industrial de España* y de la *Estadística de la Contribución de Utilidades de la Riqueza Mobiliaria* (ECURM). Los datos de la *Estadística de la Contribución* no parecen muy exhaustivos, puesto que para 1905 recoge la existencia de tan solo 19 empresas y en 1910 incluye 37. Estas cifras tan bajas pueden estar relacionadas con la característica contributiva de la fuente, que llevaría a muchas empresas a intentar eludir esas responsabilidades. Sin embargo, los datos que aporta la misma fuente para 1915 son ya bastante más representativos, 56 empresas, y más en consonancia con lo que se encuentra en otras de la misma época, aunque de todas maneras se sigue apreciando su limitación. Más completos parecen los datos de los *Anuarios Financieros*, puesto que tenían una misión puramente informativa. En 1913 se conoce la existencia de un total de 70 empresas, y se advierte un avance significativo, pues de 101 sociedades en 1922 se pasa a 120 en 1934, con algunas pequeñas variaciones en esos años, según muestra en la tabla 12.1.

La observación del fenómeno empresarial entre los años 1922 y 1934, últimos de la etapa de plenitud, muestra la situación del sector en su máximo esplendor. Tanto el número como el capital de las sociedades de aguas indican que el sector ocupaba un lugar importante en el conjunto de las sociedades anónimas españolas. Fue uno de los sectores con mayor número de empresas, y aunque en cifras absolutas aumentó durante todo este período, su porcentaje comparativo con el resto de sectores fue disminuyendo progresivamente. Igualmente ocurrió con el montante global del capital invertido, con un progresivo crecimiento, a pesar de observarse en 1931 un decaimiento ostensible de la inversión, que fue resultado de la inestabilidad política que se padeció ese año. Las restricciones impuestas por el reforzamiento de la intervención del Estado y por la negativa de los Ayuntamientos a conceder aumentos en las tarifas rezagó levemente al sector en comparación con años anteriores. En 1930, momento de apogeo, el número de empresas ascendía a 122, cifra bastante importante dadas las características del sector: tendencia de las empresas a instalarse en ciudades grandes, monopolio local y aprovechamiento de economías de escala. También es significativa si la comparamos con el número de ciudades que tenían más de 10.000 habitantes en esa fecha, que eran 178, pues supone que algo más del 60% de las poblaciones de ese tamaño contaban con alguna sociedad de abastecimiento. Las mismas fuentes dejan en 95 el número de sociedades para 1950, dato que indica el retroceso que comenzaron a experimentar estas sociedades en la etapa de la autarquía.

TABLA 12.1

Número de Sociedades Anónimas de abastecimiento de agua potable

Año	Número
1870	22
1890	30
1900	48
1905	19 ^a
1910	37 ^b
1913	70
1922	101
1926	110
1927	116
1930	122
1931	117
1932	117
1933	122
1934	120
1950	95
1960	59
1970	55
1983	22
1985	21

^{a b} Estos datos, extraídos de ECURM, no recogen el número completo de empresas.

FUENTE: *Reseña Geográfica y Estadística de España* (1888), *Estadística de la Contribución de Utilidades de la Riqueza Mobiliaria* (1905, 1910 y 1915), *Anuario Técnico e Industrial de España* (1913), *Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas de España* (1922-1970), *Anuario Financiero de Bilbao* (1930-1934), y *Anuario Financiero y de Empresas en España* (1983-1985).

3. EL NIVEL DE INVERSIÓN

El papel jugado por las inversiones en el proceso de transformación urbana que experimentó la ciudad en el último tercio del siglo XIX y primero del XX fue muy importante. La porción de capital fijo que las ciudades incorporaron en la

planificación y desarrollo de las infraestructuras viarias, servicios urbanos, etc., supuso una movilización substancial de recursos financieros. Las fuertes inmobilizaciones de capital que era preciso realizar, y la lentitud con la que se podía recuperar, le otorgaban un carácter bastante arriesgado. Desde las primeras etapas, y a pesar de las dificultades inherentes, se encuentran empresarios dispuestos a invertir en el negocio del suministro de agua. Pero esa intervención se realizó en función de una serie de contraprestaciones, entre las que destacó la obtención de concesiones en régimen de monopolio.

Los datos existentes sobre las empresas de abastecimiento muestran la dificultad para conocer la evolución general de las inversiones realizadas. Las discordancias que se observan en ocasiones, parecen justificarse por el desconocimiento que tenemos de los capitales desembolsados en un buen grupo de empresas. Todo indica que los flujos inversores fueron importantes en la década de 1880. Idéntica apreciación se puede realizar de las primeras décadas del XX, en las que se experimentó un fuerte empuje inversor. Aunque no tenemos datos suficientes, este afán inversor previsiblemente se debió asentar en los buenos resultados que estaban obteniendo las empresas en las etapas finales del siglo XIX. Algunas llevaban funcionando bastante tiempo, y cabe pensar que debían obtener beneficios que a su vez reinvertían. En estas etapas era todavía frecuente que la inversión a la que recurrían las empresas estuviera nutrida en buena medida por la propia autofinanciación. A su vez, las expectativas de beneficios futuros debían estar influidas por el nivel de resultados obtenidos en los años anteriores. Cabe deducir, por tanto, que los excedentes empresariales constituyeron un determinante básico de la formación de capital. Asimismo, la inversión adoptó una línea ascendente desde las últimas etapas del siglo XIX, la cual se hizo más acusada en la década de 1920. A medida que fue creciendo la escala empresarial, el recurso al empréstito fue siendo exponencialmente mayor, a la vez que el aumento en la dotación de reservas.

En el gráfico 12.1 se puede observar la evolución que experimentaron los recursos a largo plazo, concretamente en el período 1903-1950. Se advierte un crecimiento muy tímido, casi imperceptible, hasta 1915. El bajo nivel de inversión se puede deber, por un lado, a la recesión económica de finales del XIX, y también a que el servicio todavía no estaba muy extendido en las poblaciones. Esta situación acarreaba ciertas reservas por parte de los inversores hacia nuevas iniciativas. Las últimas décadas del siglo XIX habían sido un hervidero de iniciativas, al menos en ciudades importantes, que salían a la luz y que a los pocos meses o años dejaban de existir. No era extraño, por tanto, que entre los inversores existiera desconfianza, al comprobar que las empresas todavía no se encontraban consolidadas en el mercado. Por otro lado, excepto en algunas empresas muy concretas, los niveles de beneficios y rentabilidad tampoco eran muy elevados en esta época, por lo que la retracción inversora tiene su explicación. Parece evidente que la demanda era débil en estos años y escasamente consolidada.

Desde 1916-1917 se observa un ascenso continuo de la inversión, que no se verá interrumpido hasta 1934. Varios aspectos denotan que se estaba produciendo

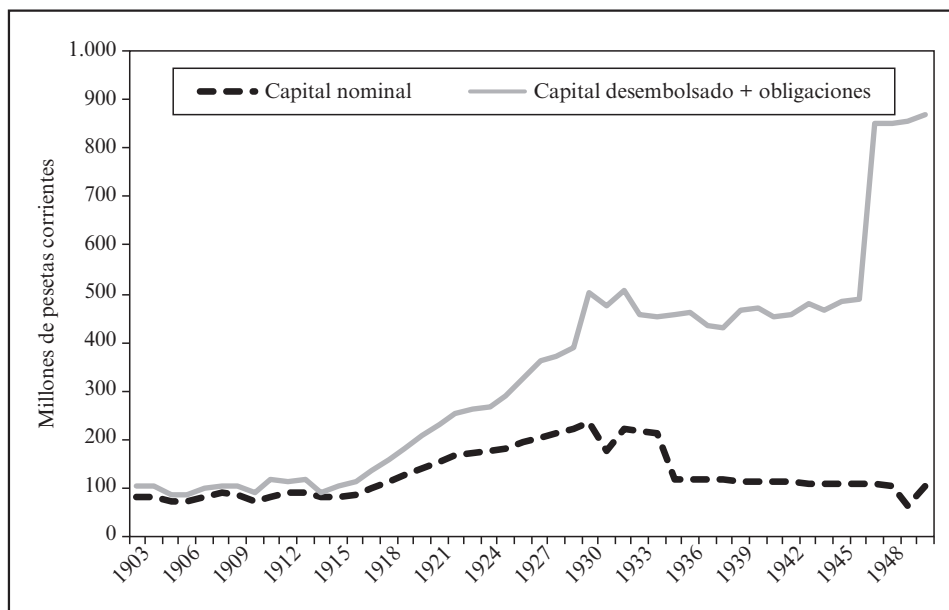


Gráfico 12.1. Societades anónimas de abastecimiento de agua potable: evolución del capital invertido (1900-1950). [FUENTE: ECURM (1905-1915); ATIE (1913); AFSAE (1922-1950); AFB (1930-1934).]

la consolidación del sector: implantación del servicio en un mayor número de ciudades, incremento en el número de abonados y, por último, mayores niveles de beneficios y rentabilidad. Es la etapa de mayor expansión del sector. La tendencia creciente se aprecia desde 1922 y el punto máximo se alcanzó en 1930. A partir de ese año se comenzó a detectar una estabilización, que era consecuencia de la influencia intervencionista que se estaba ejerciendo desde hacía varios años. Con la Guerra Civil y la posguerra las inversiones entraron en un *impasse*, que no encontró fácil solución. La crisis económica, la inflación y la congelación de las tarifas se encargaron de hacer el resto, y la parálisis inversora se manifestaba constantemente en la incapacidad de las empresas para aumentar las redes de suministro.

A partir de 1947 se observa una nueva tendencia al alza, pero con un ritmo de crecimiento bastante moderado, que parece responder a la problemática situación que atravesó el sector hasta 1967, aproximadamente. Por un lado, la política de acoso que estaban sufriendo las compañías de abastecimiento, que llevó a muchas de ellas a dejar la prestación del servicio en manos de los Ayuntamientos. Lógicamente, estos hechos suponían un descenso importante en el número de empresas que gestionaban el servicio y en el capital invertido. Por otro, las compañías sobrevivientes se veían obligadas a aumentar sus inversiones, con la intención de hacer extensivo el servicio a todas las zonas de la ciudad, y por tanto se veían

obligadas a financiarlas con ampliaciones de capital y emisiones de obligaciones a largo plazo. Si advertimos que el número de empresas fue cada vez menor, y sin embargo el capital de las restantes aumentó considerablemente, es evidente que unas pocas empresas capitalizaron casi exclusivamente la inversión que se estaba produciendo en el sector privado.

Dejando de lado una visión global a largo plazo de la inversión en el conjunto del sector, y pasando a una perspectiva más relacionada con el tamaño de las empresas, se aprecian dos tendencias divergentes a simple vista. Por un lado, existió bastante homogeneidad en el grado de inversión por habitante, pues intentaban hacer frente al abastecimiento prestando un servicio mínimo, destinado solamente al suministro domiciliario y con un nivel tecnológico básico. Por otro, la inversión en las empresas era bastante desigual y normalmente estaba muy relacionada con el tamaño de la ciudad. Estas empresas no destacaron especialmente por su gran tamaño, puesto que la propia estructura de los abastecimientos ocasionó la existencia de una gran variedad. Antes de 1880 fue corriente la aparición de pequeñas compañías, incluso en las ciudades grandes, pues todavía no estaba muy asentada la práctica del monopolio; sin embargo, entre 1881 y 1900 comenzó la aparición de empresas de considerables dimensiones.

Existe gran dificultad para conocer con detalle el tamaño real de las empresas, por la precariedad de los datos disponibles. De gran parte de las empresas no se dispone de cifras sobre su capital, obligaciones o activos totales, puesto que solamente una tercera parte de las empresas consignadas aportan información al respecto. En ocasiones, se pueden deducir algunas de sus características a través de otras referencias. Los pocos datos que se conocen sobre activos totales se refieren, en su gran mayoría, a las empresas más rentables y que perduraron durante más largo tiempo ejerciendo su actividad. La mayoría de las empresas contaban, en la etapa de la plenitud —década de 1920—, con unos activos totales que oscilaban entre los 4 y 8 millones de pesetas. Lógicamente, las dos grandes empresas del sector, *Aguas de Barcelona* y *Aguas Potables y Mejoras de Valencia*, superaban ampliamente esas dimensiones.

4. NATURALEZA DEL NEGOCIO DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE

En buena medida, las características de las empresas de agua estuvieron determinadas por la naturaleza del negocio. Este tipo de iniciativas se caracterizaba porque eran representativas del pequeño ahorrador, simbolizadas en el padre de familia que buscaba ante todo una inversión estable, muy predecible, pero algo más rentable que los valores del Estado. Los dividendos de estas inversiones, que se situaban entre el 5 y el 6%, estaban bastante por encima del 3% que ofrecía la Deuda pública, y era lógico que se eligiera esa nueva alternativa. Además, las compañías tendían a obtener recursos mediante la emisión de obligaciones, pues

el mercado lo pedía, pero también porque era un modo de limitar el riesgo y proporcionar una renta más segura que atrajera a este tipo de inversores. Por otra parte, algunas de estas inversiones venían con el respaldo y el prestigio de importantes compañías extranjeras, que contrastaba con la denostada fama que tradicionalmente gozaron los títulos del Estado a lo largo del siglo XIX.

En los primeros momentos tuvo importancia el elemento familiar en la organización de las pequeñas empresas, aunque con el tiempo fuera evolucionando hacia un tipo de empresa más moderna. Por sus propias características, las empresas de abastecimiento de agua crecieron desde la segunda mitad del siglo XIX sobre la base de una organización en la que predominó la pequeña y mediana empresa, poco capitalizada y en bastantes ocasiones con estructura de carácter familiar. Los mercados internos, con niveles de renta relativamente reducidos, retrasaron el proceso de industrialización, y por consiguiente se generó una estructura organizativa bastante débil en las empresas. El elemento familiar, sin ser el más predominante, se contempla en la continuidad que existió durante varias generaciones por el control de algunas empresas. Entre varios casos, se pueden destacar: los Carbonell en *Aguas de Cerro Muriano*; los Castellor-Gabarró en *Aguas de Rigat*; Abarzuza en *Aguas Potables de Cádiz*; los Guisasola en *Aguas de León*; los Pastor en *Aguas Potables de Aspe*, y por último el clan que componían los diversos grupos de los Garriga-Nogués, Garí Gimeno, Garí Rossi, Más Sardá, Borrás y Calvell, que se fueron consolidando desde 1920, aproximadamente, en el control de *Aguas de Barcelona*.

El predominio de compañías de pequeño y mediano tamaño, basadas en una estructura empresarial de corte netamente familiar, fue un sistema bastante característico desde las últimas décadas del siglo XIX y primer tercio del siglo XX. A pesar de todo, existieron compañías que, por su desarrollo y tamaño, fueron incorporando formas de organización más avanzada, nacidas de la separación entre propiedad y gestión, del que *Aguas de Barcelona* fue el ejemplo más significativo.

Tras realizar un análisis de la nómina de directivos y miembros de los consejos de administración de las diversas empresas, se pueden señalar tres puntos esenciales. El primero, la interrelación que se advierte entre los diversos grupos empresariales, manifestada en la presencia y control de diversos consejos de administración. El proceso de concentración empresarial que se produjo en la etapa del franquismo se comienza a entrever en los años de plenitud del sector. Valencia y Barcelona forman parte de esos núcleos. En torno a la primera ciudad se forjan las empresas *Española de Abastecimientos*, *Aguas Potables y Mejoras de Valencia* y *Omnium Ibérico*; este grupo se hizo, en 1947, con la propiedad de *Aguas de Alicante* y *Aguas y Saltos del Zadorra*. Alrededor de la ciudad condal, *Aguas de Barcelona*, *Aguas Subterráneas del Río Llobregat*, *Aguas del Río Besós*, *Artesa*, *Empresa Artesiana de Riegos*, *Centro Levantina de Riegos y Captaciones*, *Aguas de Reus*, *Sorea* o *Saur* se terminaron convirtiendo en otro importante conglomerado. Todo este complejo mundo empresarial terminó dentro del grupo *Aguas de Barcelona*, al hacerse con los derechos de abastecimiento de Valencia y Alicante. La

conexión entre el grupo valenciano y catalán ya se hacía evidente en 1940, inmediatamente después de la Guerra Civil. La lista de miembros de los consejos de administración sería interminable.

La política de expansión de *Aguas de Barcelona*, para hacerse con el control del sector del agua en las más importantes ciudades españolas, puso en el punto de mira desde el primer momento el amplísimo mercado levantino. La tradición empresarial que existía en esta zona la convertía en atractiva para la compañía barcelonesa. La actividad de empresarios como Eugenio Raison Courty marchó en esta línea, aunque las conexiones se podrían extender a José Antonio Linati Bosch —más tarde director general de *Aguas de Barcelona*—, José María Soler Nolla, José Jorge Garí Rossi, Juan Ventosa Calvell, Antonio Girona Busutil, etc. Esta política de control del mercado y absorción de compañías competidoras ya venía de lejos en el caso de *Aguas de Barcelona*. Poco antes de la guerra civil también optaron por elegir este derrotero *Hidráulica Santillana* y *Aguas Potables y Mejoras de Valencia*, aunque parece que el *impasse* que supuso el conflicto bélico dispersó las intenciones.

El segundo punto se vislumbra tras una visión cronológica a largo plazo de los miembros de los consejos de administración. Llamen la atención dos aspectos. Por un lado, que en los primeros años se aprecia una importante representación de nombres extranjeros, y, por otro, que a partir de 1960 destaca la presencia de los consejeros provenientes de *Aguas de Barcelona*, que en esos momentos era el grupo empresarial más importante en este campo, y comenzaba por esos años a controlar el mercado de abastecimiento de agua de las principales ciudades españolas.

Por último, hay que destacar la presencia de un buen número de pequeños y medianos inversores, que se detectan en gran parte de las compañías y debieron ser muy numerosos en las grandes sociedades privadas. Incluso en una iniciativa de carácter estatal como el *Canal de Isabel II* se aprecia desde el primer momento: en 1855 se llegaba a los 872 suscriptores, la mayoría pequeños y medianos obligacionistas. Idéntica situación podemos describir en pequeñas compañías que podían ofertar acciones por un valor de 50 o 100 pesetas, que buscaban el favor de los pequeños ahorradores.

5. ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y CONTROL DEL MERCADO

Aunque el sector de abastecimiento de agua potable optó preferentemente por la empresa de tamaño mediano y pequeño, poco integrada y muy particularizada, por la propia naturaleza del negocio, se aprecia la existencia de algunos conglomerados empresariales que denotan el interés por extender la gestión a otras ciudades y adentrarse en otras actividades relativamente similares. Con todo, más que hablar de «*grupos empresariales*» es quizá más propio referirse a las absorciones y la diversificación que practicaban algunas empresas, como se puede ver en la tabla 12.2.

TABLA 12.2
Empresas y Grupos empresariales

Empresa	Filiales y otras empresas pertenecientes al grupo
AGUAS DE BARCELONA (1882)	Aguas Subterráneas del Río Llobregat
	Compañía Española de Electricidad y Gas Lebon
	Baños Populares de Barcelona
	Materiales y Tubos Bonna
	Aguas del Río Besós
	Aguas Potables y Mejoras de Valencia
	Aguas de Alicante
	Electricidad de San Fernando y Chiclana
	Sociedad General Inmobiliaria de Barcelona, S. A.
	Refractarios Especiales, S. A.
	Aguas Municipalizadas de Alicante, Empresa Mixta
	Baños y Establecimientos Turísticos, S. A.
	Auxiliar de Canalizaciones, S. A.
	Abastecimientos Urbanos y Rurales, S. A.
Aguas de Levante, S. A.	
Compañía Española de Gas, S. A.	
AGUAS POTABLES Y MEJORAS DE VALENCIA (1890)	Negocios Eléctricos de Castellón de la Plana
	Omnium Ibérico
	Aguas de Alicante
	S. A. de Fuerzas Eléctricas (SAFE)
AGUAS POTABLES DE PAMPLONA	Abastecimientos de Aguas de Elguea (Vitoria)

FUENTE: AFSAE (1922-1935, 1950, 1960 y 1970), AFB (1934), AFVM (1916-1919), AFEE (1983-1985).

El punto estratégico básico de las empresas era el *control del mercado*. Para un sector como el abastecimiento, con características de monopolio natural en la conducción y suministro de agua, resultaba muy importante dominar amplias áreas de mercado, que contara con una demanda diversificada y libre de toda



competencia. Conviene insisten, que la decisión de invertir no se tomaba nunca sin tener referencias de la dimensión que tenía o podía alcanzar el mercado y, por supuesto, sin el conocimiento razonablemente motivado de una evidente expansión de la demanda. Durante el siglo XIX, en la práctica de los negocios los empresarios hacían grandes esfuerzos por crear su propio mercado. Su dimensión creciente, gracias al aumento de población, fue sin duda la causa principal que favoreció la estructura empresarial, puesto que se disparó la demanda y la producción se benefició de las economías de escala.

Una de las causas fundamentales de este fenómeno puede encontrarse en la naturaleza de la llamada *Unternehmergegeschäft*. Hertner ha descrito esta situación al referirse a las actuaciones de los grandes productores electrotécnicos alemanes antes de la Primera Guerra Mundial: crearon sus propios mercados instalando empresas locales y regionales de electricidad, de tranvías y de iluminación en otros países (Rusia, Italia, España y América Latina) y con aquellos clientes que padecían una escasez crónica de capital, especialmente con las corporaciones locales. Las sociedades recién creadas estaban obligadas a adquirir los suministros electrotécnicos a sus grandes socios fundadores industriales. Salvando las distancias, una situación relativamente parecida se produjo con algunos productores ingleses o franceses de tuberías y materiales férricos, que crearon empresas en terceros países con la obligación de adquirir sus productos y desarrollar de ese modo las industrias de origen. Pero es preciso realizar un breve apunte respecto esta cuestión.

Dado que las economías de escala eran relativamente bajas en el negocio de abastecimiento de agua, muchos empresarios promotores aportaban sustancialmente su capacidad de gestión y un cierto *saber hacer*, que se debía aplicar puntualmente y a medida en cada situación concreta. Asimismo, muy probablemente estos empresarios proporcionaban un acceso privilegiado a mercados financieros «maduros», como los de París y Bruselas. Idénticas actuaciones se han detectado en algunos fabricantes de cemento británicos, interesados también en desarrollar este tipo de negocios que consumieran sus productos.

Sin lugar a dudas, estas operaciones constituían un paso más hacia la internacionalización, con el objetivo de reducir los riesgos de las ventas en los mercados extranjeros. A pesar de todo, entrañaban peligrosos riesgos, como la acumulación de un volumen creciente de capital en acciones que se veían obligados a mantener en sus carteras y que tendían a reducir peligrosamente su liquidez. Los productores extranjeros encontraron la solución con la creación de *holdings* financieros junto a importantes bancos. Estos se encargaban de adquirir los bonos y las acciones de las sociedades de servicios públicos recién creadas y de mantenerlos en cartera durante el período de construcción y desarrollo inicial. Una vez hubiera «madurado» el negocio, procuraban vender gran parte del capital a los pequeños y medianos inversores o incluso a «grupos banqueros» nacionales que ocuparan el puesto dejado por los extranjeros.

Este proceso, practicado con frecuencia por compañías belgas, británicas y francesas, se puede seguir especialmente en la *Compagnie Générale des Conduites*

d'Eaux, de origen belga, y el *Crédit Général Liégeois*, con la creación de la *Compañía Anónima General de Aguas de Barcelona* en 1867. Posteriormente, en 1882, el capital francés, a través de la *Société Lyonnaise d'Eaux et de l'Eclairage*, sustituyó al belga y propició el recambio en la empresa, que pasó a denominarse *Sociedad General de Aguas de Barcelona*. En 1898 la compañía belga repitió la misma política con la creación de la *Société d'Eaux d'Alicante*. En el primer caso, en 1920 un grupo de banqueros catalanes terminó por adquirir la compañía barcelonesa, y en el segundo, en 1926 lo hizo una empresa del ramo, concretamente *Aguas Potables y Mejoras de Valencia*, que terminó integrándose a su vez en *Aguas de Barcelona*.

Otra de las formas que utilizaron algunas empresas para controlar el mercado fue imponiendo límites a la entrada de posibles competidores. En muchas ocasiones las empresas solicitaban concesiones de agua para obtener caudales por encima de la cantidad que era preciso suministrar a medio plazo. De ese modo, en las zonas próximas a los grandes mercados se aseguraban poder ampliar el suministro en proporción al crecimiento de la demanda, y también era una forma de evitar que otras empresas estuvieran dispuestas a obtener concesiones para abastecer zonas de la ciudad a las que todavía no había llegado la red de abastecimiento. Esta estrategia la utilizó *Aguas de Barcelona* (1882) desde los primeros momentos de su constitución. Era claro su afán por controlar el mercado del agua en la capital catalana y su evidente interés en formar un importante grupo empresarial. La razón radicaba en la competencia que mantenía con algunas pequeñas compañías, que abastecían algunos barrios o incluso manzanas de la ciudad. Muchas de estas pequeñas sociedades, surgidas al calor de la expansión y el crecimiento de la ciudad, fueron absorbidas progresivamente; pero también adquirió otras como *Aguas Subterráneas del río Llobregat* y *Aguas del Río Besós*, y las convirtió en filiales, como otra forma de controlar el mercado y desplazar empresas ya establecidas. Otras, en cambio, se resistieron tenazmente, como fue el caso de la *Asociación de Propietarios de la Derecha del Ensanche* y *El Fénix de las Aguas Potables*. Sin embargo, el competidor principal que tuvo la compañía fue el Ayuntamiento, no por el caudal de agua suministrada ni por el número de sus abonados, puesto que eran muy escasos, sino por el afán municipalizador que existía en la clase política de la ciudad condal en las primeras décadas del siglo xx. El pulso que la empresa mantuvo con el Cabildo se basó esencialmente en la adquisición y compra de concesiones que tenían subrogadas particulares, y esto hacía que siempre tuviera recursos en reserva para una posible ampliación del suministro. La pugna ha durado más de cien años, hasta que el Ayuntamiento, mediante una concesión administrativa, ha cedido la red de abastecimiento a *Aguas de Barcelona*.

Situaciones similares, de pugnas y absorciones entre compañías, se originaron en otras ciudades españolas. En el primer caso se puede citar la competencia surgida en Madrid a principios del siglo xx entre el *Canal de Isabel II* e *Hidráulica Santillana*. En el segundo se produjo en Valencia con *Aguas Potables y Mejoras de Valencia*, que adquirió *Aguas de Alicante* y convirtió en filial a *Omnium Ibérico*,

que había sido fundada en 1902 en Barcelona para abastecer las poblaciones de Alcira y Gandía. En un primer momento, a finales del XIX, la *Compagnie Générale des Conduites d'Eaux* fue la accionista mayoritaria de la compañía alicantina, que más tarde fue adquirida por la sociedad de la capital valenciana. En esta misma línea comenzó a ser corriente, entre las empresas de abastecimiento, la compra de otras que se encontraban con dificultades financieras. Algunos casos citados anteriormente son una buena muestra. Otro más fue el de *Aguas Potables* (1932), empresa constituida en Pamplona, que adquirió a la «*Unión de Acreedores de La Agrícola*», el negocio de *Abastecimientos de Aguas de Elguea a Vitoria*, para el suministro de esta última ciudad, por un valor de 867.000 pesetas. Por otra parte, los afanes inversores de las compañías extranjeras en la zona levantina y catalana parecen explicar la concentración que se dio en las empresas que las sucedieron.

En España no se dio, como en Inglaterra, la competencia en precios como estrategia de algunas empresas para aumentar la cuota de mercado. Las concesiones eran para zonas muy determinadas y concretas de la ciudad, en caso de que la población fuera muy grande. En Barcelona, algunos empresarios obtenían concesiones para abastecer barrios o pueblos aledaños como Sants, Hospitalet o algunas calles del casco antiguo. El pequeño tamaño de estas empresas, consecuencia de las reducidas zonas que abastecían, las convertía en presa fácil sobre la que se abalanzaban compañías más poderosas. Es decir, en las grandes ciudades la propia decantación del mercado, con el transcurso del tiempo, absorción en unos casos y eliminación en otros, hacía que la actuación de las empresas fuera prácticamente monopolística, por lo que no se producía una guerra de precios para conseguir un número más elevado de abonados.

En las primeras etapas de implantación del servicio existió la posibilidad teórica de otorgar varias concesiones a empresas distintas para el abastecimiento de una ciudad. Sin embargo, en las ciudades de tamaño medio o pequeño fue muy raro que se otorgaran dos concesiones para el suministro de agua, puesto que la propia dinámica empresarial terminó por eliminar tal procedimiento. En algunas ocasiones los empresarios que se consideraban perjudicados interponían recursos contra la decisión adoptada por el Ayuntamiento, pero la situación no pasaba de esa queja retórica. En la práctica las concesiones se otorgaban de modo exclusivo para el abastecimiento de una ciudad, y se evitaba cualquier posible competencia. En el siglo XX, y sobre todo a partir de 1924, en los pliegos de condiciones en los que se hacía pública se constataba la exclusividad de la concesión.

Resulta notoria la dificultad que encontraban estas empresas en los primeros estadios de desarrollo del sector para lograr implantarse en un mercado determinado. Era frecuente encontrar poblaciones en las que diversas empresas intentaban instalarse en la gestión del servicio público. Tras los sucesivos fracasos, siempre terminaba por asentarse una de las sociedades —por pequeña que fuera—, que se hacía con el mercado y lograba perdurar durante bastante tiempo. Esta tendencia muestra que, una vez superados los primeros momentos de incertidum-

bre y relativamente consolidada la compañía, las posibilidades de estabilidad a medio plazo estaban prácticamente aseguradas. Este es un aspecto propio del sector, que es estable en sí mismo. Pero también se explica por el dominio que tenían las empresas sobre el mercado: la existencia del monopolio les aseguraba, por pequeña que fuera, cierta rentabilidad, y de ese modo lograban sobrevivir.

También influía muchas veces lo dispuesto en los contratos que mantenían con el propio Ayuntamiento: agua para instituciones públicas, limpieza de calles, mercados, mataderos, etc. Esto les permitía contar con un cliente importante, que les aseguraba, de modo fijo y a pesar de existir tarifas especiales para estos establecimientos, parte de los ingresos. No debió ser el elemento principal que permitió salir adelante a estas empresas, pero es evidente que en los primeros años de su constitución y prestación del servicio debió ser el punto de enganche que les permitió introducirse en el negocio y resistir durante bastante tiempo. Las cifras son muy oscilantes y cambiantes con el tiempo. En 1950 los Ayuntamientos demandaban una parte importante del agua que suministraban las compañías de abastecimiento. Por ejemplo, en Sevilla y Santander, que eran de las más bajas, estaban en el 4,8 y 7,5%. En Madrid, Barcelona, Valencia, La Coruña y Valladolid, la cuota de consumo de los usos municipales era, por ese orden, del 17,4%, 18,2%, 19,1%, 19,5% y 20%. Estas parecen que eran las cifras más habituales entre los municipios españoles, aunque también se encuentran casos como Alicante y León, con el 33,3 y el 56%, respectivamente.

Un modo de crecer que practicaron algunas empresas de abastecimiento fue diversificando su actividad y entrando en otro tipo de negocios como el eléctrico. Ese fue el caso de *Aguas de Barcelona*, al participar en *Compañía Española de Electricidad* y *Gas Lebón* y en *Electricidad de San Fernando* y *Chiclana*. En esta misma línea de actuación promovió la integración vertical de sociedades dedicadas a la fabricación de materiales y adquirió compañías como *Baños Populares de Barcelona*, *Materiales y Tubos Bonna*, *Sociedad General Inmobiliaria de Barcelona*, *Refractarios Especiales*, *Barcelonesa de Explotaciones Industriales*, *Baños y Establecimientos Turísticos* y *Auxiliar de Canalizaciones*.

Idéntica estrategia realizó *Aguas Potables y Mejoras de Valencia* al adentrarse en negocios eléctricos de Castellón de la Plana y en la *Sociedad Anónima de Fuerzas Eléctricas (SAFE)*. En otras ocasiones las iniciativas eran más restringidas, pero seguían la misma dinámica, como ocurrió con algunos de los empresarios que participaban en *Aguas Potables de Cádiz*, que se dedicaron a la instalación de pequeñas centrales térmicas para el suministro eléctrico y obtuvieron concesiones de alumbrado en diversas poblaciones andaluzas: Medina Sidonia, Morón de la Frontera, Rota y Utrera.

Incluso el *Canal de Isabel II* intentó adentrarse en el negocio eléctrico con la constitución de la *Cooperativa Eléctrica* (1909) y el establecimiento de un acuerdo con el Ayuntamiento para cubrir las necesidades del alumbrado público. El cese de Sánchez de Toca como Comisario Regio eliminó las posibilidades de convertir al *Canal* en un productor de electricidad. La *Cooperativa* se convirtió en 1910 en

la entidad distribuidora de la energía producida por *Hidroeléctrica Española*. Por tanto, el *Canal* limitó sus perspectivas de diversificación en la explotación del salto localizado en el Canal Transversal, con el fin de cubrir tan solo las necesidades de fluido en sus instalaciones. De hecho, entre 1913 y 1920 los ingresos por la venta de energía solo representaron el 8% del total, y entre 1920 y 1929 incluso descendió hasta un 6,03%. A pesar de todo, en 1929 se alcanzó por este concepto el nivel más alto de ingresos, que no se repetiría hasta 1937, en plena Guerra Civil, y más tarde en 1945, en la etapa de la autarquía.

Esta misma línea de actuación desarrolló una compañía como *Aguas de Arta* (1893) al dedicarse al «transporte de corriente alterna trifásica». Idéntica actitud adoptó **Aguas de Burgos** (1889), que solicitó una concesión al Ministerio de Fomento para la «producción, transformación y distribución de energía eléctrica»; sin embargo, la explotación y servicio de aguas —primera finalidad de su objeto social— no comenzó hasta cinco años después de su constitución.

Muy pocas empresas se adentraron en actividades tan vinculadas al abastecimiento como el saneamiento: la tarifa por la limpieza no estaba desarrollada, y lógicamente no tenía muchas expectativas de futuro. En Sevilla, aunque se constituyó una compañía para el saneamiento de la ciudad, *Sevillana de Saneamiento y Urbanización, S. A.*, estaba desligada de la empresa de suministro de agua potable, hasta el punto de que la negativa de los propietarios a pagar las tarifas llevó a que se municipalizara la empresa en 1920.

En definitiva, la evolución normal del sector ha constatado cómo las empresas más poderosas desplazaban a otras ya establecidas, adquiriendo sus concesiones y absorbiendo otras compañías que encuadraba en filiales. Parte integrante de esta política consistió también en adentrarse en otros negocios, especialmente el eléctrico.

6. CONCLUSIONES

Las empresas de abastecimiento de agua se pueden considerar como un negocio de bajo riesgo, estable, y cuando estaba bien gestionado atraía la inversión del pequeño ahorrador. Pero si se analiza con detalle la diferenciación existente entre riesgos a corto y a medio o largo plazo, se aprecia que no resultaba fácil la implantación de este tipo de compañías. Los estudios de casos concretos muestran que estas sociedades se topaban con el riesgo propio que existía en el inicio de cualquier negocio, que, generalmente, andaba relacionado con los imprevistos que podían surgir en la instalación. Por otro lado, era frecuente que las empresas tuvieran que enfrentarse a una reducida demanda y a serias dificultades para captar nuevos abonados. Son conocidos los aprietos que encontraban las empresas pioneras del sector en el momento de establecerse en una ciudad: era un servicio completamente nuevo, los ciudadanos no tenían costumbre de abonarse y era patente la resistencia de los vecinos a pagar una cuota. La implantación de nuevas

costumbres higiénicas facilitó la extensión del servicio de abastecimiento, pero los ciudadanos las incorporaban muy lentamente. Los obstáculos de carácter técnico también generaban incertidumbre en este negocio, debido a los problemas para encontrar caudales suficientes de agua o por la elevada inversión en capital fijo que requería la primera instalación. Sin embargo, una vez que la empresa llevaba cierto tiempo establecida en una ciudad, la demanda del servicio solía mantener un ritmo creciente, y esto permitía asegurar unos beneficios a medio y largo plazo. Es decir, una vez consolidadas, las compañías mostraban gran capacidad de supervivencia y no encontraban grandes impedimentos para gestionar el suministro durante un largo período de tiempo.

Para limitar los efectos de los posibles riesgos, las empresas los afrontaban con diversos procedimientos. En las décadas de 1870 y 1880 las pequeñas sociedades lo intentaban afrontar limitando al máximo sus inversiones iniciales y practicando una política de crecimiento muy lenta. En muchos momentos esta política no tuvo buenos resultados, porque otras compañías más dinámicas y con mayor capacidad financiera terminaban por absorberlas y conquistar el mercado. Por su parte, las grandes compañías, además del fuerte respaldo económico con el que contaban, solían realizar grandes emisiones de obligaciones, con el fin de obtener recursos y atraer a inversores que buscaban una renta segura y como medio de reducir los riesgos.

Resueltos estos problemas, los riesgos de explotación a medio plazo eran pequeños, salvo el denominado «riesgo institucional»; es decir, un cambio de actitud de las administraciones públicas que pudiera llegar a dificultar en gran medida el discurrir de las compañías, y que a la postre terminase por resultar insuperable. Una buena muestra fueron las políticas intervencionistas practicadas desde 1924, que reglamentaron la actividad del servicio con el control de tarifas y la obligatoriedad de extender el suministro.

7. FUENTES



Anuario de Sociedades Anónimas (GARCEB). 1918-1923: *Estudio económico financiero de las existentes en España*, Ed. de José García Ceballos, Madrid: Sucesores de Rivadeneyra.

Anuario Financiero de Bilbao, que comprende el historial de los valores públicos y de Sociedades Anónimas de España (AFB). 1915-1972: *Aguas*, Bilbao: Banco de Vizcaya.

Anuario Financiero de Valores Mobiliarios (AFVM). 1916-1918: *Sociedades de aguas*, Madrid.

Anuario Financiero y de Empresas en España (AFEE). 1983-1985: *Aguas y Balnearios*, Madrid.

Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas de España (AFSAE). 1916-1977: *Sociedades de Aguas Potables y de Riegos*, Madrid.

Anuario Técnico e Industrial de España (ATIE). 1913: *Empresas y sociedades de abastecimiento de aguas*, Madrid.

Dirección General de Contribuciones. 1901-1933: *Estadística de la Contribución de Utilidades de la Riqueza Mobiliaria*, Madrid.

Estadística de Obras Públicas. 1895-1900: *Compañías concesionarias de abastecimientos de aguas*, Madrid Ministerio de Fomento.

Reseña Geográfica y Estadística de España. 1888: *Obras de abastecimiento*, Madrid.

Revista de Obras Públicas. 1851-1990: Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, Madrid.



BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro Rodríguez, E. (2018): «La ciudad y la falta de agua. Zacatecas en el siglo XIX», en J. M. Matés-Barco y J. J. P. Rojas-Ramírez (coords.), *Agua y Servicios Públicos en España y México*, Jaén: UJA Editorial y Universidad de Guadalajara, 227-249.
- Guardia, M. (ed.) (2011): *La revolución del agua en Barcelona. De la ciudad preindustrial a la metrópolis moderna, 1867-1967*, Barcelona: MUHBA.
- Heredía-Flores, V. M. (2018): «El abastecimiento de agua en Málaga (1860-1930): De negocio privado a servicio público», en J. M. Matés-Barco y J. J. P. Rojas-Ramírez (coords.), *Agua y Servicios Públicos en España y México*, Jaén: UJA Editorial y Universidad de Guadalajara, 121-153.
- Martínez, A. et al. (2004): *Aguas de La Coruña, 1903-2003. Cien años al servicio de la ciudad*, Madrid, LID.
- Matés-Barco, J. M. (2009): «Las sociedades anónimas de abastecimiento de agua potable en España (1840-1960)», *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, 3, 177-218.
- Matés-Barco, J. M. (2014): «Las empresas concesionarias de servicios de abastecimiento de aguas potables en España (1840-1940)», *Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*, 26, 58-89.
- Matés-Barco, J. M. (2016): «La regulación del suministro de agua en España, siglos XIX y XX», *Revista de Historia Industrial*, 61, 17-49.
- Matés-Barco, J. M. (2017): «El servicio público de abastecimiento de agua en España (siglos XIX y XX): El proceso de acumulación de competencias de los ayuntamientos», *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais – RBHCS*, 9-18, 36-57.
- Matés-Barco, J. M. (2018a): «De la Regulación a la Privatización y viceversa: la gestión del agua en España y Gran Bretaña», en J. M. Matés-Barco y J. J. P. Rojas-Ramírez (coords.), *Agua y Servicios Públicos en España y México*, Jaén: UJA Editorial y Universidad de Guadalajara, 29-68.
- Matés-Barco, J. M. (2018b): «La distribution de l'eau dans les villes d'Espagne (1840-1936): Le rôle des compagnies privées», *Histoire, Économie & Société*, 3, 14-29.
- Matés-Barco, J. M. (2019): «El abastecimiento de agua a Barcelona (1850-1939): Origen y desarrollo de las compañías privadas», *Historia Contemporánea*, 59-1, 165-194.

Empresas y empresarios en España. De mercaderes a industriales

Núñez-Romero Balmas, G. (2018): «La gestión de las aguas en España: Fundamentos ecológicos, económicos y políticos del cambio institucional», en A. Torres-Rodríguez y E. Moral-Pajares (eds.), *Agua y Ecología Política en España y México*, Jaén: UJA Editorial y Universidad de Guadalajara, 87-188.
