

## La Cartuja de Pickman: primera fábrica de cerámica artística y loza de España, 1899-1936\*

● CARLOS ARENAS POSADAS  
Universidad de Sevilla

El 21 de Febrero de 1899 la familia Pickman convirtió en sociedad anónima la empresa creada por Charles Pickman, londinense instalado en Sevilla en 1839 primero como comerciante y luego como industrial, al transformar en 1841 un monasterio cartujo abandonado en fábrica de loza.

El capital de la sociedad fue fijado en 1,8 millones de pesetas y repartido en seiscientas acciones, cien para cada uno de los seis herederos del fundador de la empresa fallecido en 1881<sup>1</sup>. No obstante, la nueva sociedad no necesitó desembolso alguno para echar a andar. El capital inicial correspondía casi exactamente al precio de tasación del ex-monasterio cartujo de Santa María de las Cuevas, de pequeñas minas de tierra refractaria y caolín en Galicia, Almería o Cáceres, de las huertas circundantes a la fábrica y de los hornos, instrumentos, materias primas y manufacturas almacenadas.

Es importante añadir que el activo industrial reunido bajo el nombre de La Cartuja de Sevilla apenas alcanzaba el 15 por ciento del patrimonio acumulado por el primer marqués de Pickman. La inmensa mayor parte del mismo, unos ocho millones de pesetas en 1881, estaba constituido por papel de la deuda pública española, acciones del Banco de España y, en menor medida, acciones y obligaciones de la naviera Ybarra y del ferrocarril Sevilla-Córdoba<sup>2</sup>. Si a esta heren-

\* Agradezco a Eloisa Baena y a Begoña Salamanca la colaboración prestada en la localización de las fuentes y en el tratamiento estadístico de los datos.

1. La constitución de una sociedad anónima familiar era en el siglo XIX una fórmula habitual para repartir una herencia manteniendo unido el patrimonio que generaba ingresos al conjunto de la familia. Colli, Fernández y Rose (2003). El control de la empresa por parte de los Pickman se resolvió estatutariamente al reservarse la familia el derecho de compra sobre cualquier paquete de acciones que se pusiera en venta. En el período que nos ocupa, la presidencia de la sociedad fue ostentada por los marqueses de Santo Domingo de Guzmán, de San José de Serra (padre e hijo) y de Salobral, yernos y nieto del Marqués de Pickman. Archivo de La Cartuja de Sevilla (ACS). Actas de la Junta General de Accionistas.

2. ACS. Inventario de Pickman y Cía. 1881.

cia le añadimos el patrimonio agrario acumulado en las provincias de Sevilla, Cádiz y Badajoz en razón de las estrategias matrimoniales de la familia, se puede colegir que los Pickman eran, a la altura de 1899, una familia de rentistas antes que de verdaderos fabricantes.

Pese a ello, La Cartuja de Sevilla era a comienzos del siglo XX la primera fábrica cerámica de España y siguió siéndolo durante muchas décadas más. Su producción abarcaba una amplia gama de artículos: azulejos, ladrillos refractarios, sanitarios, pero, sobre todo, cerámica artística y loza doméstica. A finales del siglo XIX empleaba 1.200 obreros y obreras, y era con mucho la mayor del medio centenar de pequeñas fábricas y talleres cerámicos situados en la margen derecha del río Guadalquivir. Con sus doce hornos era también la de mayor capacidad entre las ocho factorías que se repartían el mercado español: cuatro en el norte, La Asturiana de Gijón creada en 1876, San Claudio de Oviedo en 1901, Ibero Tanagra en Santander abierta en 1912, y la Cerámica del Nervión en Vizcaya; dos, en el centro del país: La Segoviana fundada en 1875, y otra en Valdemorillo creada en 1845 y cerrada en 1915. Finalmente, en el sur, en concreto en Sevilla, La Cartuja y la Cerámica de San Juan, fundada en 1855 y ubicada en San Juan de Aznalfarache, en el extremo sur del distrito industrial antes mencionado.

### **El negocio industrial de los Pickman**

Globalmente considerado, el negocio de los Pickman entre 1899 y 1936 puede considerarse como bastante lucrativo. En cifras muy gruesas, expresadas en pesetas corrientes, los Pickman se repartieron en este periodo 17,7 millones de pesetas en dividendos<sup>3</sup>. Un sencillo cálculo permite valorar la magnitud relativa de esta cifra. Los dividendos repartidos supusieron un ingreso diario de 218 pesetas para cada una de las seis ramas de la familia Pickman propietarias de las acciones; en el mismo periodo, la empresa repartió 24,4 millones de pesetas en jornales, lo que equivale a un ingreso diario de 3,52 pesetas por obrero.

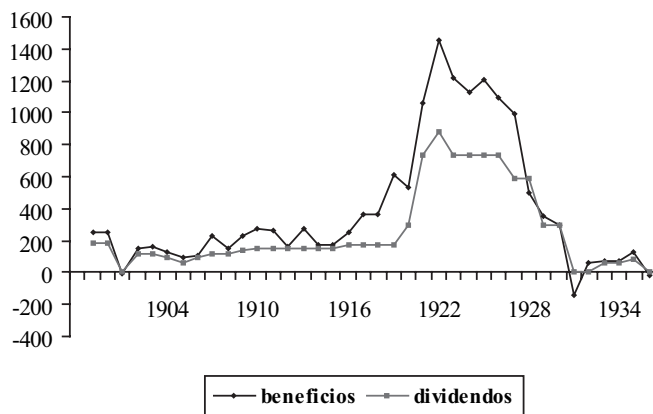
La evolución del negocio, sin embargo, distó mucho de ser uniforme. En el gráfico siguiente puede observarse cómo la empresa atravesó diversas fases entre 1899 y 1936: dos de tendencia positiva hasta 1925 y otra de franco declive a partir de 1926.

Las claves que explican esa evolución se pueden sintetizar de la siguiente manera: los beneficios de Pickman estuvieron directamente relacionados, en primer lugar, con el aprovechamiento de activos intangibles que identificaban a Pickman como fabricante de loza de calidad para públicos selectos; en

3. ACS. Balances y Cuentas de Resultados de Pickman S.A. 1899-1936.

**GRÁFICO 1**

BENEFICIOS Y DIVIDENDOS DE PICKMAN, S.A. 1899-1936.  
(MILES DE PESETAS CORRIENTES<sup>4</sup>)



segundo lugar, con su capacidad para buscar y obtener rentas a través de la protección arancelaria y de otros favores políticos, así como con su capacidad para aglutinar los intereses empresariales dentro del sector en detrimento del libre mercado; en tercer lugar, con su habilidad para ajustar flexiblemente la producción de sus hornos a la evolución del mercado español; en cuarto lugar, pero no en menor medida, con su capacidad para sostener el consenso con sus trabajadores. En los siguientes apartados desarrollaremos cada uno de estos aspectos.

### **Beneficios y búsqueda de rentas**

En el primer tercio del siglo XX, la cerámica de La Cartuja gozó de un gran prestigio entre los consumidores españoles por sus decorados de inspiración británica, centroeuropea o andaluza<sup>5</sup>. Sin ofrecer loza tan barata como la ofrecida por las fábricas del norte ni de tanta calidad como la de su vecina la Cerámica de San Juan, la ascendencia de Pickman sobre los mercados estuvo sustentada en la convicción de los consumidores de que los productos de estos aristócratas sevillanos conferían un sello de distinción en mesas y salones. Este capital intangible acumulado mediante la obtención de numerosos “grandes premios” en exposiciones nacionales o internacionales fue traducido en beneficios contables mediante el procedimiento de fijar para su prestigiosa “china

4. ACS. Cuentas de Resultados de Pickman S.A.

5. Maestre (1993).

opaca” decorada márgenes comerciales muy superiores a los que les correspondería en función de la diferencia de costes respecto a la loza de consumo popular en pedernal<sup>6</sup>.

Con el paso de los años, sin embargo, fue cada vez más difícil sostener los beneficios sobre este tipo de especulaciones, debido al cambio de los gustos y a la amenazante competencia de la porcelana alemana o francesa en el segmento “alto” del mercado y de las empresas nacionales en el segmento de loza “de batalla” para cuya fabricación La Cartuja carecía de ventajas competitivas<sup>7</sup>. En estas circunstancias, la búsqueda de rentas, la protección arancelaria y los acuerdos colusivos se convirtieron en estrategias prioritarias para Pickman S.A.<sup>8</sup>.

En el siglo XIX, el establecimiento de tarifas aduaneras constituyó un factor determinante en el origen de las industrias cerámicas nacionales en detrimento de la principal industria exportadora, la británica<sup>9</sup>. En España, La Cartuja y San Juan en Sevilla, la fábrica de Sargadelos en Galicia, Busturia en Vizcaya o La Amistad en Cartagena nacieron o se sostuvieron al calor de medidas proteccionistas en las décadas centrales de aquella centuria. Por el contrario, los aranceles librecambistas de Figuerola en 1869 y siguientes de 1877 y 1886 acabaron con algunas de las fábricas citadas, que se restauraron o dieron paso a otras nuevas cuando el arancel de 1891 recuperó niveles remunerativos de protección.

#### CUADRO 1

ARANCELES A LA IMPORTACIÓN DE LOZA Y PORCELANA EN ESPAÑA ENTRE 1849 Y 1906. PESETAS POR CADA 100 KILOGRAMOS<sup>10</sup>

	Loza de pedernal	Porcelana
1849	104	169,5
1869	37,5	52,5
1877	37	52
1886	26,5	37,5
1891	37,5	52,5
1906	30	50

6. En los primeros años del siglo XX, el precio de la loza decorada en china opaca era hasta un 42 por ciento superior a la de pedernal; la diferencia entre los costes de fabricación de una y otra era tan sólo del 2,8 por ciento. Era costumbre, además, negarse “a complacer a los consumidores” en su deseo de adquirir loza barata y obligarles a comprar la loza con mayores márgenes de beneficio. ACS. Informe de los Directores al Consejo de Administración. 1905.

7. En 1925, el coste de los cien kilos de loza en blanco de La Cartuja era de 146 pesetas por 137 la de su principal competidora, la Ibero Tanagra de Santander. ACS. Valoración de los productos para el Consejo de Economía Nacional. Legajo AJ 28

8. Hartle (1983).

9. Popp (2001).

10. Sierra y Tuda (1996), p. 20.

Los ideales proteccionistas de los fabricantes españoles de principios del siglo XX se sustentaban básicamente en tres argumentos: la industria cerámica “nacional” dependía de carbones y materias primas importados, gravados a su vez por aranceles; los insumos importados se encarecían adicionalmente a causa de la depreciación de la peseta frente a la libra esterlina. La argumentación se cerraba con la alusión al importante número de familias obreras que “sostenían” las fábricas españolas.

No obstante, a pesar de que la española fuera una de las economías más protegidas del mundo, el respaldo a la industria cerámica nunca estuvo asegurado del todo. La “cuestión arancelaria” dentro del sector irrumpió de nuevo hacia 1910, refrescada por los “aires librecambistas” introducidos por el gobierno liberal del momento. Ante la amenaza que suponía la rebaja del arancel, los fabricantes reclamaron al Marqués de Salobral, presidente de Pickman S.A., que usara su influencia política para abortar “el intento librecambista” y conseguir que el nivel de protección de 1906 fuese respetado en el nuevo arancel de 1911<sup>11</sup>. El éxito de la gestión fue absoluto; el tipo del arancel se mantuvo, consiguiéndose además que la industria recuperase el representante que había llegado a tener en el *sancta sanctorum* del proteccionismo español, la Junta de Aranceles y Valoraciones, recayendo dicho honor en el citado marqués<sup>12</sup>.

Como suele ocurrir en situaciones semejantes, el elevado nivel de protección resultó ser un arma de doble filo para La Cartuja porque incentivó la creación de nuevas fábricas –Ibero Tanagra de Santander en 1911–, la renovación de las antiguas –San Juan, Bilbao o Valdemorillo–, y la aparición de una red de modestos talleres de artistas decoradores en Barcelona, Vigo o en la misma Sevilla, que compraban loza blanca a las fábricas para venderla decorada a precios sensiblemente inferiores a los de éstas<sup>13</sup>.

Tras años de relativa calma, el problema de la competencia exterior resurgió de forma apremiante al terminar la Primera Guerra Mundial. La industria cerámica se incorporó a la campaña de revisión arancelaria de los *lobbies* patronales encabezados por la patronal catalana y que fructificó en el arancel Cambó de 1922<sup>14</sup>.

Esta fue la última ocasión en el período aquí estudiado en que la industria cerámica obtuvo el nivel de protección que reclamaba de las autoridades. La supresión de la Junta de Aranceles y Valoraciones y su sustitución por el Consejo de Economía Nacional visualizan la intención de los ministerios económicos del

11. ACS. Memoria a la Junta General de Accionistas. 1 de Abril de 1912.

12. “*Les felicitamos por poner en juego sus poderosas influencias para conseguir que no prospere el proyecto de la Cámara de Madrid y ustedes pueden contar con nuestro apoyo en todo lo que crean necesario*”. ACS. Carta del presidente de San Juan al presidente de Pickman S.A. 17 de Octubre de 1911.

13. ACS. Gastos de fabricación. AJ 50

14. Jaime Cussó, presidente del Fomento del Trabajo Nacional, escribió a Pickman en 1919, rogándole que contribuyera al éxito de la reforma arancelaria fijando “sin perder tiempo, el valor del artículo que le interese, y con él, el derecho que estime preciso”. ACS.

gobierno de Primo de Rivera a partir de 1923 de ir cambiando las bases de una estructura de acumulación “familista” por otra supeditada al interés corporativo o “nacional”. Estos cambios supusieron el fin de la ascendencia de los Pickman sobre las “personas de valimiento” que les habían ayudado desde el poder. Desde 1924, la protección a la industria cerámica quedaría condicionada a los esfuerzos empresariales por modernizar la actividad. Este cambio de criterio fue inmediatamente detectado por los consejeros de Pickman. En la memoria anual de 1925 se expresaba la siguiente opinión: “las modificaciones arancelarias hacen pensar que los años próximos habrán de ser difíciles para las Industrias Nacionales”. De nada sirvieron las entrevistas que entre 1927 y 1929 tuvieron los fabricantes de loza con miembros del gobierno de Primo de Rivera y con éste mismo. La reducción del tipo medio del arancel, el tratado comercial con Alemania, la competitividad de la industria extranjera –y presumiblemente la práctica del *dumping*–, posibilitaron que las porcelanas extranjeras, francesas y alemanas, se vendieran en España más baratas que los productos locales. En septiembre de 1926, las tazas alemanas costaban en almacenes españoles entre un 30 y un 50 por ciento menos que las de La Cartuja<sup>15</sup>.

### Regulando el mercado interior

La historia de la industria de la loza doméstica en España es la historia de los éxitos y fracasos de los fabricantes por regular el mercado interior. También en esta cuestión se puede distinguir entre un antes y un después de 1925. En el perio-

#### CUADRO 2

EL MERCADO DE PICKMAN EN 1893 Y 1914. PORCENTAJES DE VENTAS POR ZONAS<sup>16</sup>

Zonas	1893	1914
Galicia y Cantábrico	11,33	13,20
Castilla León, Rioja, Navarra	1,36	1,43
Extremadura y Castilla Mancha	2,71	2,70
Aragón, Cataluña y Levante	9,72	17,60
Andalucía	18,78	15,09
Madrid	10,51	9,00
Barcelona	9,20	19,32
Sevilla	23,70	20,71
Baleares, Canarias y África	1,16	0,95
Cuba y Puerto Rico	11,50	—

15. ACS. Notas manuscritas de corresponsales. AJ 28.

16. ACS. Legajo AJ 50.

do anterior, los convenios fueron exitosos y las desavenencias entre empresas, subsanables. En este contexto, La Cartuja pudo conservar sus cuotas de mercado compensando –como se observa en el cuadro 2–, la pérdida de los mercados coloniales con su expansión en el mercado interior.

El primero de los acuerdos entre fabricantes ocurrió en 1912 con motivo de la huelga de los mineros británicos: el incremento del precio del carbón fue compensado por el aumento concertado del diez por ciento en el precio de las mercancías. Más trascendente y duradero fue el convenio firmado en Madrid el 22 de Octubre de 1915. La creación entonces de una Asociación de Fabricantes permitió elevar escalonadamente el precio de los artículos hasta un 130 por ciento entre esa fecha y el final de la guerra mundial, lo que unido a la ausencia de competencia exterior permitió no sólo “hacer frente a la enorme subida de primeras materias, carbones y fletes”<sup>17</sup>, sino alcanzar cuantiosos beneficios como vimos en el gráfico 1.

Diez años después, sin embargo, numerosas evidencias delataban que los empresarios estaban utilizando diversas artimañas para obtener ventaja en detrimento de lo pactado. En un clima de denuncias recíprocas, la Asociación quedó rota en Octubre de 1925<sup>18</sup>. Varias razones provocaron el cambio de actitud de los fabricantes: una, la ausencia de un órgano de seguimiento de los acuerdos pactados; otras, la creciente competencia exterior y la multiplicación por cuatro de la oferta de loza de fabricación española a raíz de los beneficios obtenidos entre 1918 y 1922<sup>19</sup>; la última, a partir de 1925, la obligación legal de declarar los costes de producción, lo que permitió a los empresarios conocer los márgenes comerciales de sus rivales.

Entre 1926 y el comienzo de la guerra civil en 1936, las fábricas de loza entraron en una guerra abierta de todas contra todas, sólo interrumpida esporádicamente por frustrados intentos por evitar el caos en el mercado. El primero de ellos –la creación de una Central de Ventas–, surgió en 1927 en plena discusión sobre el techo de la protección arancelaria. La negativa de Pickman a secundar fórmulas de colaboración distintas a la simple “unión de precios” dio al traste con esta primera intentona<sup>20</sup>. Dos años después, el 29 de Junio de 1929, y ante la dimensión que alcanzaba la crisis, se constituyó en Madrid la Unión de Fabricantes de Loza de España que estableció acuerdos sobre tarifas, precios, tamaños, calidades, descuentos a comerciantes, portes y fletes, aplazamientos de pago, plazos de suministro, multas por incumplimiento de lo pacta-

17. ACS. Proyecto de convenio discutido en Madrid en los días 19, 20 y 21 de Octubre de 1915.

18. El director de San Claudio escribía a Pickman en 1924: “*Considero que todos somos culpables de falta de entusiasmo o de fe en el mantenimiento de nuestras cordiales relaciones que, a mi juicio, tan óptimos frutos pudieran reportarnos*”. ACS.

19. ACS. Carta del director de Ibero Tanagra al director de San Juan, el 23 de Marzo de 1928.

20. ACS. Acta del Consejo de Administración. 12 de Octubre de 1927.

do, etc.<sup>21</sup>. Lo exhaustivo del articulado denota la desconfianza existente dentro del sector y, seis meses después, la situación de la Unión era insostenible. En Diciembre de 1929, La Cartuja había vendido un 13,50 por ciento menos que en el mismo periodo del año anterior y las ventas continuaron bajando en los primeros meses de 1930<sup>22</sup>. El descenso de las ventas se atribuía al retraimiento de los grandes almacenistas del ramo que esperaban pacientemente la restauración de la libertad de mercado para hacer sus compras<sup>23</sup>.

La Unión de Fabricantes de Loza fue liquidada a finales de Marzo de 1930. Los intentos postreros de sustituir la unión de precios por una central de ventas no dieron frutos ante la disparidad de criterios sobre el reparto de las cuotas de mercado. Las empresas sevillanas, La Cartuja y San Juan, pretendían una cuota de producción del 56, similar a sus cuotas de mercado, mientras las fábricas del norte sólo les concedían un 40 por ciento.

La instauración de la Segunda República en abril de 1931 y su nuevo marco político y de relaciones laborales, incentivaron la voluntad de las empresas por converger en un proyecto común. A comienzos de julio de 1931, los representantes de las empresas se citaron de nuevo en Madrid en “vista de la actual situación obrera”. El resultado no pudo ser más pobre: decidieron intercambiarse información sobre reivindicaciones sindicales y concesiones patronales pero no hubo acuerdos, por lo que la competencia se reanudó de forma aún más descarnada. El Consejo de Administración de Pickman redujo precios, ofreció a sus clientes loza de primera y de segunda clase a precio de segunda, concentró la producción en la loza blanca, modificó los métodos de trabajo para tratar de reducir la masa salarial, aumentó los descuentos a los grandes compradores, etc. Rebajando los precios hasta el punto de perder dinero, los fabricantes no sólo aspiraban a arrebatarse mercados unos a otros sino también a alcanzar la mayor cuota de ventas posible ante la eventualidad de que se constituyera finalmente la Central de Ventas<sup>24</sup>.

La batalla entre empresas se cobró sus víctimas: en 1932 cerraron temporalmente las fábricas de Gijón y de Segovia, y quebraba la empresa de Bilbao debido, según los directivos de La Cartuja, a su suicida política de precios. En los años 1933 y 1934, la rivalidad fue implacable y los rendimientos nulos<sup>25</sup>. En junio de 1935, la fábrica de Oviedo volvió a proponer un encuentro para consti-

21. ACS. Acta del Consejo de Administración. 8 de Julio de 1929.

22. ACS. Acta del Consejo de Administración. 9 de Diciembre de 1929

23. En una carta anónima y sin fecha, pero con toda seguridad escrita en la primavera de 1929, el autor se lamentaba al presidente de Pickman del *“lamentable estado de cosas que existen hoy, en que, en lugar de estar el fabricante dueño de la situación, no es más que el juguete de los almacenistas”*. ACS

24. ACS. “Al Consejo de Administración con motivo de una próxima central de ventas”. Octubre de 1933.

25 *“De todo lo que antecede podemos deducir que el principal obstáculo con que tropezamos en el desarrollo de nuestro negocio, es la agudización extraordinaria de la competencia actual que*



tuir la Central de Ventas. La situación de las empresas era tan desesperada que hasta Pickman –defensora de limitar los acuerdos a la regulación de precios y costes–, consideró que el peor de los acuerdos en una Central era mejor que el caos vigente en los mercados. Las compañías redujeron sus pretensiones –un 23’46 por ciento de cuota para La Cartuja, un 20’22 por ciento para Santander–, por lo que el convenio pudo firmarse en noviembre de 1935 en la sede del Círculo de Labradores de Sevilla. Sin embargo, como en el pasado, el convenio terminó en un completo fiasco: antes de que el pacto entrara en vigor, Pickman inundó el mercado malvendiendo la loza que almacenaba sin vender durante años. La Unión de Fabricantes de Loza de España quedó disuelta en abril de 1936.

La rica teoría sobre distritos industriales ofrece un buen punto de partida para comprender el fracaso de los ceramistas españoles. La dispersión de las fábricas por todo el país, distantes entre ellas cientos de kilómetros, no fortaleció la cohesión y la confianza imprescindible para regular el mercado y sí, por el contrario, las prácticas oportunistas. La industria cerámica española no se ajustaba al modelo de aglomeración local que existía en otros países –en North Staffordshire alrededor de Stoke-upon-Trent en Inglaterra, en el Limousin francés, en el Saar en Alemania, en Carlsbad en Austria, en Nagoya en Japón, en Alberta en Canadá o en Trenton, New Jersey, en Estados Unidos–. Alejados física y culturalmente entre sí, los productores españoles quedaron privados de las ventajas competitivas atribuidas a los distritos marshallianos, en los que cooperación y competencia suelen combinarse de forma armónica en beneficios de todos. Sirva de ejemplo Estados Unidos, donde las empresas que formaban la *United States Potters Association* fundada en 1903 soportaban y se beneficiaban colectivamente del trabajo de sus comités en relaciones industriales, investigación, costes de fabricación, arte y diseño, hornos y combustibles, transporte y maquinaria<sup>26</sup>.

No obstante, la distancia entre empresas no es razón suficiente para explicar el fracaso de sus relaciones. De hecho, como ha descrito Popp para el caso de Staffordshire, la tradicional cohesión existente en un distrito industrial se transforma en desconfianza y oportunismo entre empresarios cuando las circunstancias se hacen adversas. En el caso de España, la deslealtad como práctica habitual no se entendería sin hacer referencia además a la aparición y consolidación de un grupo de presión de intereses opuestos a los de la industria: el colectivo de los almacenistas de las grandes ciudades en general y de los de Barcelona en particular. Desde 1925, enfrentando a unos fabricantes con otros,

---

*nos obliga constantemente a bajar el precio de nuestros artículos creándose una ruinosa pugna entre todas las fábricas nacionales. Todo ello agravado por la progresiva ingerencia en el mercado de la industria extranjera que coloca excelentes vajillas de porcelana a precios baratísimos”.* ACS. Memoria a la Junta General de Accionistas de 1934.

26. Kennedy (1927).

estos grandes comerciantes fueron debilitando la posición oligopolística de la industria para terminar exigiendo suministros libres de gastos y crecientes bonificaciones que usaron para vender a los minoristas a precios más bajos que los del fabricante<sup>27</sup>. A partir de 1934, los almacenistas de Barcelona se constituyeron en distribuidores exclusivos para Cataluña y las Islas Baleares: el pretendido monopolio de la Central de Ventas había sido sustituido por un monopsonio.

Otra razón por la que los fabricantes de loza no llegaron a dotarse de una estructura de cooperación estable hay que buscarla en sus diferencias respecto al tipo de institución a construir. Las empresas del norte, más modernas, apoyaban la modalidad de la Central de Ventas; las empresas del sur de España, Pickman y San Juan, preferían mantener simples acuerdos sobre precios y condiciones de venta. Dos razones al menos explican por qué la Central de Ventas era un proyecto vetado por Pickman. Con una Central de Ventas –decía el Presidente de la empresa sevillana–, *“quedarían eclipsadas las personalidades de los fabricantes fundiéndose en una sola entidad, que por más que fuera la reunión de todas, no podría nunca ser igual a la que cada uno indistintamente representa en el mercado por su antigüedad, sus progresos, y por el crédito de sus productos. (...) Y sobre estas consideraciones, está para nosotros la de que al formarse esta sociedad como heredera de sus fundadores los Excelentísimos Marqueses de Pickman, nos obligamos a la continuación de esta Industria y venta de sus productos bajo las mismas bases que habían venido rigiendo desde la fundación con el propósito de que el nombre de Pickman siguiera siendo el lema de la fábrica de loza en La Cartuja de Sevilla”*<sup>28</sup>.

No obstante, debajo de esta emotiva declaración, el presidente de Pickman escondía otro criterio mucho más utilitarista: una cuota fija de producción, fijada por la Central de Ventas, introduciría un elemento de rigidez en la gestión de la empresa, un compromiso de producción que podría ser asumido en momentos de depresión de la demanda, pero inalcanzable en coyunturas o mercados expansivos a menos que se incrementara la inversión. Dicho de otra manera: la Central de Ventas amenazaba la autonomía de Pickman a la hora de decidir sobre la distribución del producto empresarial, obligándola presumiblemente a incrementar la inversión en detrimento de los dividendos, abandonando con ello el concepto de una iniciativa empresarial destinada a proporcionar liquidez al conjunto de la

27. *“Anteriormente, todos los almacenistas se daban por satisfechos con la bonificación única del 6% por consumo anual que era el máximo y la fábrica vendía al mismo precio a quienes compraban cien pesetas como al mejor consumidor. (...) Cuando la producción llegó a ser superior al consumo, las fábricas se pusieron en contacto directo con los grandes almacenistas (...) lo cual, enseguida, fue motivo de nacer la agrupación de almacenistas para conseguir todos unidos, la máxima bonificación y poder vender a los pequeños consumidores más barato que la fábrica como en la actualidad ocurre”*. ACS. “Al Consejo de Administración con motivo de una próxima central de ventas”. Octubre de 1933.

28. ACS. Consejo de Administración. 30 de Septiembre de 1927

familia<sup>29</sup>. En 1933, en plena guerra comercial, ante una nueva tentativa de crear una Central de Ventas, el Consejo de Administración de Pickman llegó a la conclusión de que *“caer luchando solos es más airoso que, siendo el cupo mayor, tener que decir a los demás colegas que no podemos seguir ni con la ayuda de la Central”*<sup>30</sup>.

### **Downsizing: un ajuste entre oferta y demanda en el peor de los escenarios posibles**

A medida que aumentaba la capacidad productiva de la industria española, el mercado de la loza en España se fue haciendo cada vez menos favorable para los productos de La Cartuja. Ante esta situación, y en ausencia de soluciones proactivas, Pickman fue adoptando sucesivas decisiones de corte defensivo, de empujamiento o *downsizing* de la empresa, destinadas a responder a cada revés con medidas tendentes a evitar el exceso de producción, ajustando a la baja la producción a la demanda de sus productos.

Ejemplos de esta estrategia se evidenciaron por primera vez durante la sequía de los años 1904 y 1905; más tarde durante la guerra mundial y, de forma cada vez más imperiosa, entre 1925 y 1936, al tiempo que se hacía evidente la sobreproducción en el mercado español, la guerra sin cuartel entre fabricantes y el incremento de los costes laborales debido a la creciente regulación de los mercados de trabajo<sup>31</sup>.

Partiendo de estos principios, no cabían más que dos procedimientos para preservar las ganancias del capital: o reducir el coste de los insumos o reducir la cantidad de factores utilizados. La primera de las opciones era bastante más difícil de conseguir que la segunda. La Cartuja era una fábrica dependiente de combustibles y materias primas británicas cuyo precio, como vimos, se hallaba encarecido por el arancel a la importación, por contingencias imprevistas como las huelgas de los mineros británicos y, frecuentemente, por la depreciación de la peseta frente a la esterlina. Igualmente difícil era reducir el precio de la unidad de trabajo debido a que la Cartuja era una fábrica intensiva en trabajo cualifica-

29. El 28 de Octubre de 1932, el presidente del Consejo de Administración alertaba sobre las exageradas reivindicaciones de cuotas de producción, *“no resulte que estemos peleando por un cupo que una vez conseguido, caso de animarse las ventas, no se pudiera cubrirlo, por disminución de nuestra producción”*.

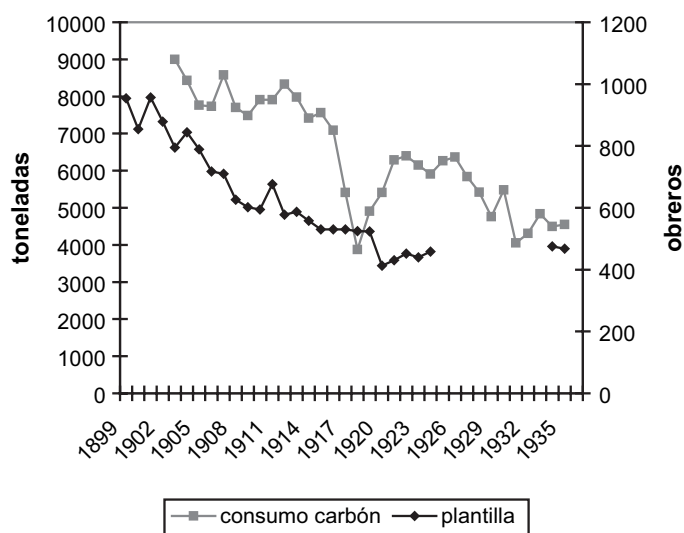
30. ACS. “Al Consejo de Administración con motivo de una próxima central de ventas”. Octubre de 1933.

31. En el primer semestre de 1932, el Director Técnico escribía a la propiedad: *“La situación pésima del mercado nos obliga a igualar sin miramientos de ninguna clase, la producción con las cifras de venta; las posibilidades de almacenamiento de loza terminada se han casi agotado y según mi opinión no existen sino dos caminos para llegar a un equilibrio de la producción y es hacer que los desembolsos para la producción sean inferiores que los ingresos procedentes de posibles ventas”*. ACS. Actas del Consejo de Administración. 18 de Agosto de 1932.

do y, por tanto, sometida a las rigideces culturales, organizativas y societarias propias del trabajo artesanal.

Para reducir gastos y ajustar la producción a un consumo declinante no quedaba otra alternativa que reducir la capacidad productiva de la empresa. En el Gráfico 2 se observa que, entre 1899 y 1936, las toneladas de carbón consumidas y el número de obreros y obreras empleados en la fábrica se redujeron a la mitad. Como consecuencia de esta reducción de la capacidad, la producción de bizcocho para la fabricación de las piezas cayó un 2,7 por ciento anual entre 1908 –primer año en el que existen datos-, y 1927, y un 5 por ciento anual entre 1927 y 1936<sup>32</sup>.

**GRÁFICO 2**  
CARBÓN CONSUMIDO EN LOS HORNOS Y OBREROS EN LA CARTUJA  
ENTRE 1899 Y 1936



La calidad y la cantidad del carbón fueron una permanente preocupación de los directores de La Cartuja. Pickman consideró siempre que el empleo de carbón británico era un requisito inexcusable para la buena marcha de la empresa, no sólo por su mejor rendimiento respecto al español –más calorías, menos escorias-, sino también por el simple hecho de que el uso de carbones distintos al habitual conllevaban errores en la medición del tiempo de cocción –corregibles sólo con mayores gastos en formación de los operarios–, y defectos de fabrica-

32. ACS. Informes de los Directores al Consejo de Administración.

ción como el del “canto caído”, un extremo nada desdeñable en un negocio montado sobre la excelencia de la oferta<sup>33</sup>.

En cuanto a la cantidad del carbón consumido, se usaron diversos procedimientos para reducir el gasto. En 1900, y debido al incremento del precio del combustible en ese año, se instalaron parrillas que permitían una distribución más racional de las piezas con una mayor ocupación de los hornos para la misma cantidad de combustible; entre 1906 y 1912, se demolieron viejos hornos de bizcocho de ocho metros para levantar otros más pequeños de seis metros, lo que se traduciría en una “economía del 30 y 40% en los jornales de carga y descarga, de un 10 al 15% de los combustibles; del 30% del refractario y de más del 10% de las averías”<sup>34</sup>. Cuando la competencia se hizo incontrolable a partir de la segunda mitad de los años veinte, se procedió primero a reducir el número de encendidos de cada horno, se utilizaron pequeños hornos de barniz para bizcochar y, finalmente, en los años treinta, se clausuraron algunos hornos por antieconómicos. En el momento de mayor capacidad productiva, La Cartuja contaba con doce hornos con una cabida de 1.280 metros cúbicos, de los cuales cinco eran para cocer bizcocho con 720 metros cúbicos y siete para barnizar con 560. En el verano de 1936, la capacidad productiva había quedado reducida a tres hornos de bizcocho y cinco de barniz; los restantes seguían en pie aunque estaban “dados de baja”<sup>35</sup>.

No cabe pensar que la reducción del carbón en La Cartuja hubiera podido ser paliada por el uso de otros combustibles –de electricidad, por ejemplo<sup>36</sup>–. Sólo durante la Primera Guerra Mundial, y de forma coyuntural, se utilizó leña al no llegar carbón en las cantidades y calidades demandadas.

La reducción de la demanda de trabajo se produjo siguiendo un doble procedimiento. Entre 1899 y 1921 mediante una drástica reducción de la plantilla –desde 1.100 obreros a 523-. A partir de 1921, La Cartuja mantuvo aproximadamente el mismo número de trabajadores<sup>37</sup>, por lo que la reducción del trabajo se produjo básicamente por la disminución de los días laborables de la semana.

Hasta 1921 cabe destacar tres momentos en ese empequeñecimiento de la plantilla de La Cartuja. El cierre de la fábrica en Octubre de 1901 con el pretexto de una huelga general en la ciudad de Sevilla permitió a la empresa reducir la plantilla en una décima parte, prescindiendo de aquellos trabajadores descritos por los capataces como “anarquistas”, “malos” y “malísimos”. Desde esa fecha y

33. La decadencia de La Cartuja coincide con el Real Decreto de 28 de Febrero de 1926, por el que se obligaba a las industrias españolas a consumir carbón nacional. ACS. Actas del Consejo de Administración de 10 de Marzo de 1926.

34. ACS. Informe del Director Técnico para la Memoria a La Junta General de Accionistas de 1906.

35. ACS. Acta del Consejo de Administración de 30 de Septiembre de 1936.

36. La energía eléctrica consumida en talleres de fabricación de La Cartuja a partir de 1916 tuvo también una evolución decreciente entre 1923 y 1936. Arenas (1995) pg 162

37. Comparativa detallada de la plantilla en 1921 y 1934. ACS. Legajo AJ 62.

hasta la guerra mundial, según se desprende de los 1.465 expedientes de personal consultados, las causas de reducción de la plantilla fueron, por este orden, las bajas no cubiertas por renuncia del trabajador, por ausencia reiterada o por faltas de disciplina. Naturalmente, esas renunciaciones o faltas estaban ocasionadas a su vez por otra razón: la creciente demanda de jóvenes y aprendices en el mercado de trabajo local debida a *“las muchas aplicaciones que hoy se les da a los muchachos en otra industria”*. La reducción de la demanda de mano de obra fue también debido a los cambios introducidos desde 1899: el uso de hornos más pequeños, de grúas y malacate en el muelle del río Guadalquivir y la introducción de sistemas de remuneración por piezas o a destajo<sup>38</sup>. Los efectos de estos cambios sobre el empleo eran visibles a la altura de 1908: la reducción de obreros, escribía el Director Técnico, se había logrado *“por la mayor reglamentación del trabajo”* y por la introducción de nuevos activos *“que han permitido utilizar mejor a los obreros”*. La reducción *“alcanza la cifra de 411, el 34,40% entre el tiempo transcurrido entre 1901 y el presente”*<sup>39</sup>.

Un tercer momento en este proceso de reducción del personal se produjo en los conflictivos años de 1919 y 1922: en ese período fueron despedidos 41 trabajadores considerados los “cabecillas” de las huelgas y otros 144 se dieron voluntariamente de baja como rechazo al destajo y a la electrificación del taller de plateros<sup>40</sup>. De ahí hasta 1936 la plantilla se mantuvo con pocas variaciones en torno a unos 475 obreros y obreras por lo que la reducción de la demanda de mano de obra hubo de procurarse por métodos alternativos. Desde la segunda mitad de 1931, el nuevo director de la fábrica, Max Pormann, tomó decisiones en ese sentido, como la de equilibrar cuantitativa y cualitativamente la dotación de los distintos talleres, jubilar de oficio a los más veteranos, establecer estudios de costes y calidades, crear un sistema de pagos en función del rendimiento individual o reordenar la ubicación de los talleres con el propósito de reducir los 890 metros que las piezas recorrían antes de depositarse en el almacén<sup>41</sup>.

No obstante, el procedimiento principal para reducir la demanda de trabajo en este periodo fue la reducción de los días laborables en la semana. No era la primera vez que Pickman había usado esta medida: en los años 1879 y 1887 la fábrica permaneció abierta sólo cinco días a la semana. Ya como sociedad anónima, en los últimos meses de 1905 y primeros de 1906, también se usó esta fórmula para controlar el exceso de producción en años de sequía; igualmente, desde Septiembre de 1916 y durante todo 1917 la fábrica cerró debido a la falta de carbón y al exceso de loza almacenada sin vender.

38. La introducción del destajo a partir de 1902 supuso, por ejemplo, que los veintinueve obreros del taller de refractarios quedaran reducidos a seis.

39. ACS. Informe del Director Técnico al Consejo de Administración. 31 de Marzo de 1908. Legajo AJ 57.

40. ACS. Expedientes de Personal.

41. Baena y Arenas (1998).

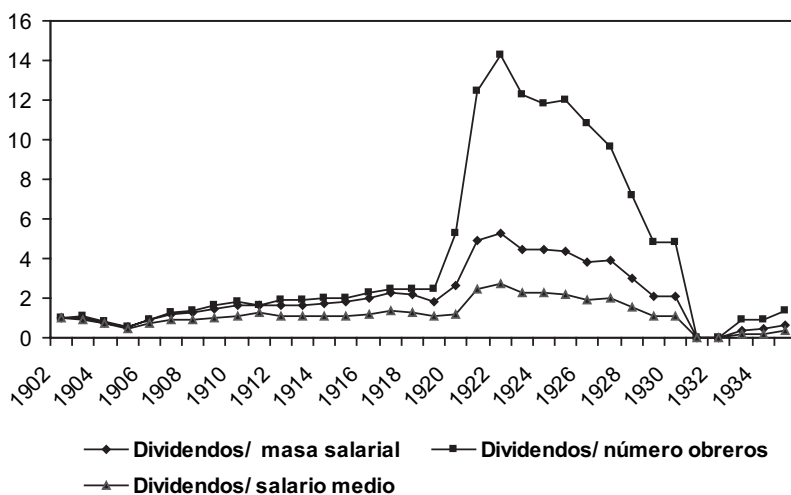
El Consejo de Administración logró autorización para fijar la “semana corta” a partir de enero de 1932. La firme oposición de los obreros, sin embargo, obligó a la empresa a reponer la semana laboral de seis días en 1933, para reducirse de nuevo en 1934. En 1936, las autoridades del Frente Popular no autorizaron a la empresa a reducir la semana laboral desde cinco a tres días pese a la agudísima crisis de ventas.

En síntesis, y como se puede ver en el cuadro siguiente, las estrategias adoptadas por Pickman S.A. para trasladar al mercado de trabajo las incertidumbres procedentes del mercado de la loza tuvieron un resultado satisfactorio para la empresa entre 1899 y 1930. En esta etapa el dividendo repartido creció en detrimento del empleo y, en menor medida, de la masa salarial y de los salarios medios. En esa fase, el coste del trabajo respecto al coste total de producción se redujo desde el 34 por ciento en 1899 al 27 por ciento en 1930. A partir de esta fecha, por el contrario, y a pesar de las severas decisiones adoptadas, el coste del trabajo volvió a elevarse hasta el 35,33 por ciento, por lo que la ratio entre la remuneración del capital y la del trabajo se hizo desfavorable al primero hasta el comienzo de la guerra civil<sup>42</sup>.

Una empresa que procura conservar sus beneficios ajustando a la baja la demanda y el coste del trabajo convierte las relaciones laborales en un elemento central de su gestión. Como ha ocurrido en otras empresas buscadoras de rentas<sup>43</sup>,

### GRÁFICO 3

RELACIÓN ENTRE DIVIDENDOS, MASA SALARIAL, NÚMERO DE EMPLEADOS Y SALARIO MEDIO EN LA CARTUJA PARA 1902 = 1



42. ACS. Informes al Consejo de Administración.

43. Lenway, Mork y Yeung (1996), p. 410.

Pickman basó su éxito en implementar estrategias de consenso con una parte de la plantilla, mientras aplicaba a otra las prácticas flexibles de *downsizing*. Los principales beneficiarios de este procedimiento fueron varones adultos, especialistas, obreros contratados antes de 1899, muchos de los cuales conformaron sagas familiares de obreros “cartujanos”. Las deferencias hacia este colectivo se materializaron en actitudes paternalistas –pensiones voluntarias, por ejemplo-, empleo duradero –su vida laboral en la fábrica fue de veintiséis años por término medio hasta su fallecimiento, enfermedad o jubilación<sup>44</sup>-, mejores salarios, control del aprendizaje y una cierta autonomía funcional. Mediante estas deferencias no sólo se perseguía la aquiescencia de estos trabajadores sino una sensible rebaja en la masa salarial al ahorrarse gastos de formación y de supervisión y, sobre todo, salarios de adulto debido al dilatado periodo de aprendizaje –en La Cartuja, donde el aprendizaje duraba seis años, el coste del trabajo rondaba el 30 por ciento; en la industria cerámica de Estados Unidos duraba sólo tres y el coste del trabajo alcanzaba el 58,8 por ciento<sup>45</sup>. En el otro extremo, los perdedores eran mujeres, jóvenes y los obreros contratados desde 1900 cuya estancia media en La Cartuja fue de 2,3 años<sup>46</sup>.

En este contexto, el disentimiento se manifestaba habitualmente en forma de absentismo o indisciplina individual. El conflicto colectivo surgía, sin embargo, cuando la compañía trataba de alterar en beneficio propio las bases de una “economía moral” pactada con sus obreros más antiguos –la antigüedad media de los huelguistas despedidos en todo el periodo fue de diez años–. El *lock-out* de octubre de 1901 presentado ante la opinión pública como una batalla decisiva contra el anarquismo sevillano, fue en realidad una maniobra para reducir la plantilla de forma sustancial<sup>47</sup>. Igualmente, la huelga entre el 18 de octubre y el 31 de diciembre de 1919, que terminó con un incremento de la masa salarial del 19,98 por ciento, sirvió a Pickman para reducir el stock de loza inmovilizada en los almacenes y electrificar el taller de los díscolos plateros.

La confrontación dejó ser esporádica para hacerse estructural a medida que los mercados se empequeñecían pero, sobre todo, a medida que la regulación

44. ACS. Expedientes de Personal.

45. Kennedy (1927), p. 525.

46. ACS. Expedientes de Personal.

47. *“Ante la extrema situación de la que paso a paso se iba dando cuenta a las autoridades, y perdida toda esperanza de volver a la normalidad, no quedaba otro recurso a los directores que recurrir a adoptar medidas extremas, bien provocando la huelga de los obreros, anticipándose a sus planes, o bien cerrando la fábrica”*. ACS. Memoria del Presidente a Junta General Ordinaria de 28 de Abril de 1902. El cierre de La Cartuja, que dio lugar a la declaración del Estado de Guerra en Sevilla, fue debatido en el Parlamento Español. El diputado Marqués de Pickman (yerno del primer Marqués) reconoció que el origen del conflicto se originó en la resistencia que trabajadores antiguos presentaban a las reformas laborales introducidas tras la constitución de la sociedad anónima. El diputado Romero Robledo llamó “picaros” a los dueños de La Cartuja porque habían utilizado un conflicto social en la ciudad para llevar a cabo la reducción de personal que perseguía desde hacía meses.



del mercado de trabajo –leyes del contrato de trabajo, seguridad social, negociación colectiva, derecho de sindicación, etc.–, fue universalizando los derechos obreros y limitando, por tanto, el tradicional recurso a la segmentación de los trabajadores en la fábrica. En este nuevo contexto, las prácticas de ajuste antes discriminatorias afectaron al conjunto de los trabajadores, lo que supuso la ruptura de los lazos clientelares en la fábrica y el aumento de la densidad sindical. Ya en 1928 se suprimió la paga extra que se solía ofrecer a los empleados por Navidad desde 1922. En noviembre de 1930, el director técnico propuso prescindir de criterios de antigüedad o de rango dentro del oficio como mecanismos de determinación de los salarios. La propuesta le costó el puesto por la oposición frontal de los veteranos. Finalmente, la decisión tomada en 1931 de reducir la semana laboral a cinco días se convirtió en el desencadenante de las tempestuosas relaciones laborales de los años siguientes. Los meses de junio y julio de 1931 fueron de alta tensión en la fábrica, especialmente tras el asesinato de un joven ceramista al que la guardia civil aplicó la “ley de fugas” en un turbio episodio que trascendió el ámbito local y conmovió los cimientos de la joven República.

A partir de enero de 1932 en que La Cartuja fue autorizada a abrir sólo cinco días por semana, los obreros llevaron a cabo una corrosiva batalla dentro de la empresa valiéndose de la ley republicana de accidentes de trabajo: descubrieron que podían ganar más con el setenta y cinco por ciento de su salario dándose de baja por accidente, que con el cien por cien de su salario en la “semana corta” de cinco días<sup>48</sup>. Por otra parte, la rebeldía se tradujo en sabotajes contra la producción. La memoria dirigida por el Director Técnico al Consejo de Administración en 1932 recogía que la principal causa de la ausencia de dividendos en ese año era que el *“personal obrero por su resistencia pasiva, falta de cuidado y disciplina en el trabajo va creando un estado de sabotaje manso que deprecia la calidad de nuestro producto y encarece notablemente su fabricación”*.

Un nuevo Director, Max Porrmann, fue contratado para restaurar la disciplina pero, lejos de lo esperado, contribuyó a que la situación empeorara aún más: su decisión de asumir personalmente la gestión del personal chocó frontalmente con los hábitos de una fábrica donde la organización del trabajo estaba reservada a los jefes de taller y a los capataces. Éstos, simplemente, se negaron a cumplir o hacer cumplir las órdenes, lo que se tradujo en retrasos, mayor cantidad de

48. El director de la empresa denunciaba que los obreros *“se aprovechen de cualquier ocasión, de un pequeño rasguño, de una picadura de un mosquito rasgándolo, de un pie que se ha torcido y máxime cuando tienen un médico que para curarles de estas pequeñas cosas precisa 12 a 14 días”*. Con la baja, además, *“no sólo hay que pagar al platero sino también a sus aprendices que no nos sirven casi para nada”*. Estos accidentes *“demuestran la mala fe, inmoralidad, faltas de cuidado y ganas en el trabajo que reinan entre los obreros que hacen pronto imposible una fabricación normal y en armonía”*. ACS. Consejo de Administración del 18 de Julio de 1932.

loza “averiada” y, finalmente, fraudes a la hora de contabilizar la labor realizada en sus talleres<sup>49</sup>. La situación se hizo insostenible cuando en febrero de 1936 el gobierno del Frente Popular obligó a la empresa a readmitir a los huelguistas de diciembre de 1935 y a las obreras despedidas en 1934. El Consejo de Administración de Pickman S.A. presentó la dimisión en la primavera de 1936: *“es difícil prever la solución de este problema y dependerá del tiempo que la industria pueda resistir económicamente y mantener una fabricación que, hoy por hoy, no da rendimiento”*<sup>50</sup>.

### **¿Hubiera sido posible una historia distinta de Pickman S.A?**

La historia de La Cartuja pudo ser muy diferente a poco que sus propietarios hubieran adoptado decisiones distintas a las que hasta aquí hemos descrito. Decisiones en un doble sentido: bien en el de aprovechar las “posibilidades” inherentes a la cooperación con el resto de empresas y talleres cerámicos ubicados en la ciudad de Sevilla, bien en el “chandleriano” de dejarse gestionar profesionalmente, capitalizarse e integrar verticalmente la producción. No se hizo ni lo uno ni lo otro. Pickman careció de estrategias para crecer y diversificarse.

No encontramos en la documentación consultada gesto alguno por parte de Pickman que significara aquiescencia o promoción de un distrito industrial cerámico. Ni siquiera en los pocos años en los que la demanda de su loza fue superior a su oferta –entre 1899 y 1904–, la empresa acudió a mecanismos de subcontratación con pequeñas empresas locales, ni hubo con ellas transferencias de *know how* o de tecnología –Pickman ocultaba a sus vecinos las técnicas y las pocas innovaciones mecánicas que iba introduciendo–. No consta más cooperación que los acuerdos sobre precios con la otra gran empresa local, San Juan, propiedad de los británicos Mc Dougall y Sandeman y dirigida por el también británico Gilbert Pitcairn.

Esta falta de voluntad de trabajar en común pudo deberse al desencuentro entre gente de distinta procedencia. En Estados Unidos, por la misma época, se atribuía al origen británico de los fabricantes y artesanos que organizaron la industria en la primera mitad del siglo XIX, la falta de interés por la innovación tecnológica y el “secretismo medieval” imperante en la industria<sup>51</sup>. No obstante,

49. *“La falta de jefes de taller enérgicos y conocedores de los trabajos, los que sin miramientos, ni consideraciones de ninguna clase, vigilen y ejerzan un control continuo, con serenidad y diligencia absoluta, sobre la calidad y cantidad de la mano de obra, dificulta las mejoras y nuestra propia labor (...) dando lugar a los disgustos diarios por los defectos de la loza y los perjuicios y pérdidas insostenibles”*. ACS. Informe de Porrman. 24 de Septiembre de 1934.

50. ACS. Junta General de Accionistas. 4 de Abril de 1936.

51. Stratton (1932), pp 669-670.

a la altura de 1900, no parece que el origen inglés de los fundadores de La Cartuja fuera razón suficiente para explicar la actitud de los Pickman. La falta de cooperación con otros fabricantes sevillanos podría deberse más bien a las notables diferencias de tamaño entre las distintas empresas o a la creciente rivalidad en el mercado español que favorecía más las tendencias disgregadoras que las integradoras<sup>52</sup>, pero, por encima de todo, a la imposibilidad de que una familia de aristócratas como los Pickman, integrada plenamente en la oligarquía agraria y mercantil de Sevilla, pudiera aliarse estratégicamente con el pequeño empresariado –algo consustancial en todo distrito industrial–, para disputar a aquella su intocable poder político y social.

La historia de Pickman hubiera sido distinta también si los propietarios hubiesen acometido inversiones necesarias para modernizar la producción, alineándola con los cánones de la revolución o ruptura industrial que estaba en marcha desde finales del siglo XIX, cambiando un modelo de acumulación basado en la búsqueda de rentas por otro sostenido sobre una producción masiva, barata y verticalmente integrada de loza de mesa y decorativa, loza sanitaria y materiales de construcción<sup>53</sup>.

A lo largo de su historia, Pickman S.A tuvo diversas oportunidades para efectuar el cambio enunciado. Una primera ocasión se produjo en 1899, cuando La Cartuja constituía en la práctica un monopolio en la industria cerámica española y “personas amigas” aconsejaron sin éxito la ampliación de su capacidad productiva. A partir de 1906, en un contexto de creciente competencia con las nuevas empresas del norte, fue el propio Director Técnico quien llamó la atención del Consejo “*sobre la necesidad de transformar radicalmente la fábrica para mantener su supremacía*”. El cambio se limitó, como vimos, a la sustitución de algunos hornos de gran tamaño. Años más tarde, los importantes beneficios obtenidos entre 1918 y 1925 hubieran podido servir para cambiar radicalmente la trayectoria del sector si Pickman hubiera aceptado la propuesta de Ibero Tanagra de Santander de comprar la fábrica San Claudio de Oviedo que estaba en una situación “muy crítica de tesorería”<sup>54</sup>, o si hubiera aceptado el reto del Consejo de Economía Nacional en 1924 que quería ligar la protección arancelaria al esfuerzo de las empresas por incrementar su productividad. Eran años de grandes transformaciones en la industria cerámica mundial: los esbeltos hornos de botella estaban siendo sustituidos por hornos continuos en achatadas estructuras de acero; la mano de obra especializada daba paso a operarios semicualificados como en el resto de la industria moderna<sup>55</sup>. Pickman llegó a interesarse en 1927 por la cons-

52. Popp (2004).

53. Murphy, Shleifer y Vishny (1993).

54. ACS. Carta del presidente de Ibero Tanagra a Pickman S.A. S/f. Leg 28.

55. “La mayor parte de los pintorescos procesos de manufactura y las actitudes medievales en la dirección de las empresas no sobrevivirán al cambio de los tiempos”. Stratton (1932), p. 676. Stern (1994).

trucción de un horno túnel como el que poseía la empresa de Gijón y estaba a punto de levantar Santander, pero finalmente desechó tal posibilidad ante las dudas de que el horno propuesto por el fabricante de Dresde fuera adecuado para cocer la pasta usada en La Cartuja y, sobre todo, de que un horno continuo fuera realmente rentable para unos mercados volátiles.

Finalmente, durante la República, fue Max Porrman quien presentó un ambicioso plan para conseguir que el ajuste entre oferta y demanda se produjera al alza mediante el aumento de las escalas de producción para un consumo masivo<sup>56</sup>. Puesta la mente en ese objetivo, Porrman aconsejó tomar medidas como la unificación de pastas, la homogeneización de formas, la introducción de nuevos diseños y la producción prioritaria de loza barata o “de batalla” como paso previo a otras de mucho mayor calado: construir una nueva fábrica –ocurriría cuarenta años más tarde–, instalar hornos túnel para el cocido del bizcocho –el primero se instalará en 1952–, y establecer medios mecánicos para transportar insumos y mercancías entre los distintos talleres. “*Esto ocasionaría inmediatamente grandes gastos*” –decía–, pero las mejoras en la calidad y el ahorro serían inmediatos dado que se ahorraría ingentes sumas de dinero en el transporte del material y en el continuo adecentamiento de las vetustas instalaciones.

En suma, Porrman quería imitar la trayectoria seguida por empresas europeas como Lichtersterne o, sobre todo, Villeroy&Boch, una empresa familiar como Pickman que estaba liderando los mercados de Francia y Alemania tras destruir “sin miramientos” instalaciones en Dresde, Bonn y Wallerfangen “*que no estaban tan anticuadas como las que nos ocupa*”, y levantar otras tan modernas que “*en las futuras décadas no tendrá que temer a la competencia*”<sup>57</sup>. Porrman no consiguió ver aprobados sus planes expansivos aunque sí otras medidas de menor calado que ni mejoraron la situación de la empresa ni sirvieron para evitar, como vimos, los conflictos con los trabajadores.

La negativa de los Pickman a abordar transformaciones estructurales había sido una práctica habitual desde los orígenes de la empresa. Ya en 1867, el arquitecto Demetrio de los Ríos certificaba que lejos de parecer una fábrica moderna, La Cartuja no era más que “reliquias” del antiguo convento del siglo XIV a las que se habían añadido una serie de barracas construidas “con ligereza suma”<sup>58</sup>. En el inventario de 1881, ese activo fabril aparece con una depreciación próxima al 40 por ciento respecto a su valor de 1867. No es extraño, por tanto, que en 1892 el ingeniero Pablo de Alzola se preguntara si Pickman hacía “*lo necesario para difundir y extender por toda la nación sus productos*”<sup>59</sup>. Una vez converti-

56. Según Porrman, la estrategia seguida por Pickman de despedir trabajadores o recortar los salarios podría “*igualar la producción con las ventas*” pero era contrario “*al espíritu de mejorar la economía nacional*” porque la demanda “*se menguaría aún más tomando este camino*”. ACS. Informe de Max Porrman. 1932. AJ57.

57. ACS. Informe de Max Porrman al Consejo de Administración. 1932. Legajo AJ57.

58. ACS. Legajo AJ-19.

59. Alzola y Minondo (1892).

da en sociedad anónima, Pickman no amplió su capital social de 1,8 millones de pesetas ni permitió en el accionariado ninguna participación significativa ajena a la familia. Los gastos corrientes y las inversiones realizadas se cubrieron básicamente con los ingresos de caja obtenidos en la venta directa en el mercado local. En los años difíciles, como 1904 y 1905 o los años treinta, se utilizó una línea de crédito abierta en el Banco de España.

¿Por qué no se comprometieron más los Pickman con la industria? No cabe pensar que la familia careciera de recursos para afrontar los cambios que se les recomendaba; estamos hablando de los primeros accionistas del Banco de España en Sevilla, con intereses en la deuda pública e importantes rentas inmuebles tanto rústicas como urbanas.

Posiblemente, la respuesta esté en la nula confianza que los dueños de La Cartuja tenían en que unos mercados raquíuticos, segmentados y estacionales como los españoles pudieran absorber algún día una producción masiva. A partir de esa lectura pesimista, y como hicieron tantos otros empresarios en Sevilla<sup>60</sup>, los Pickman dirigieron sus inversiones a iniciativas mejor recompensadas dentro de una jerarquía donde los valores industriales no estaban bien situados. Claro que, optando por especulaciones, búsquedas de rentas e inversiones no productivas no cabía esperar otra cosa que proliferaran a su alrededor el empleo precario, la miseria y las tensiones sociales, trances que, cerrando el círculo, les servían para justificar sus decisiones estratégicas<sup>61</sup>.

Ya en 1902, en plena euforia de ventas, el Consejo de Administración justificaba así el retraimiento de sus inversiones: *“hemos visto lo que desde hace años ocurre en España, que el capital huye cada día más de cuanto representa industria y acude y se acumula para especulaciones en Bolsa, debido seguramente al general estado social, frecuentes desórdenes, quebrantamiento del principio de autoridad e inestabilidad de los gobiernos”*. A comienzos de los años veinte, y a pesar de la rutilante cuantía de sus beneficios, los problemas de la empresa seguían siendo las reivindicaciones obreras para las que no se *“disponía de otro recurso que el de soslayarlas y aminorar en lo posible los perjuicios inherentes a ello”*; finalmente la radical propuesta de Pormann de 1932 fue rechazada por ser excesivamente costosa pero sobre todo porque, según su opinión, la República no garantizaba suficientemente el derecho de propiedad<sup>62</sup>.

La rebelión militar de julio de 1936, definida por el Consejo de Administración de Pickman S.A. como el *“movimiento salvador de España”*, suprimió brutalmente todas las incertidumbres. En una visita al general Queipo de Llano máxima autoridad militar de la región tras el golpe de estado, el presidente de la sociedad, Carlos Serra y Pickman, le hizo partícipe de la crítica situa-

60. Arenas (2003).

61. Baumol (1990).

62. ACS. Actas del Consejo y de la Junta General de Accionistas.

ción de la empresa atribuida a “*las exigencias obreras que amparó el Frente Popular*”<sup>63</sup>. Las autoridades militares devolvieron a Pickman el espacio en el que tradicionalmente se habían sentido cómodos. Se les autorizó a despedir a los obreros readmitidos en febrero de 1936 y a subir el precio de la mercancía un diez por ciento. En diciembre de 1936, se les permitió poner en práctica un acuerdo con la otra fábrica sevillana sobre precios y descuentos a comerciantes. Los jornales en 1937 eran casi un 20 por ciento menos que los de 1934, mientras las ventas crecían por el hecho de que La Cartuja y San Juan eran las únicas fábricas de loza que abastecían la zona “nacional”<sup>64</sup>.

Tras el triunfo de Franco, sin embargo, ya no cupieron excusas políticas o laborales para retrasar el plan de inversiones que nunca antes se habían acometido. Así lo reconocía el propio Consejo de Administración en agosto de 1939 al declarar que su capital social era excesivamente pequeño para el volumen de negocio de la compañía y “exiguo” para financiar la construcción de la gran fábrica que se estaba proyectando. Con tal objetivo, el Consejo de Administración proponía a los accionistas elevar el capital desde 1,8 a 10 millones de pesetas. Sin embargo, y a pesar de la retórica patriotería, la propuesta de ampliación de capital encerraba las mismas cautelas del pasado: la ampliación se ejecutaría a medida que las circunstancias lo exigieran en acciones baratas de 300 pesetas cada una, un precio diez veces inferior a las acciones de 1899 que mantendrían su valor nominal en beneficio de la familia<sup>65</sup>.

## Conclusión

El negocio de Pickman S.A, como primer fabricante de loza español, puede ser considerado como satisfactorio en el periodo que transcurre entre su transformación en sociedad anónima en 1899 y el inicio de la guerra civil en 1936. No obstante, cabe distinguir en esos casi cuarenta años una primera fase de resultados aceptables –entre 5 y 10 por ciento del capital entre 1899 y 1920–, otra de resultados brillantes –hasta el 49 por ciento entre 1921 y 1925–, y una última fase de rendimientos declinantes desde 1926 para llegar a los primeros años treinta con dividendos nulos o irrelevantes.

El resultado obtenido hasta 1925 estuvo cimentado sobre una estructura de acumulación conformada por elementos prototípicos de los buscadores de rentas –protección arancelaria, influencia política, colusiones entre empresas, etc.–, o mediante estrategias de reducción de costes ajustando a la baja la producción a las ventas. En lo concerniente al factor trabajo, esa estrategia estuvo amparada

63. ACS. Acta del Consejo de Administración. 30 de septiembre de 1936.

64. ACS. Memoria de Pickman SA fabrica de loza en la Cartuja de Sevilla, necesaria para obtener el certificado de productor nacional. 21 de enero de 1938.

65. ACS. Avance de los proyectos de Pickman SA. 8 de agosto de 1939.

por un sistema de relaciones laborales extremadamente flexible, fundamentado en la “libertad de contratación”, en esporádicas actitudes paternalistas y clientelares y, sobre todo, en el “principio de autoridad”. Mientras el exceso de producción y la competencia creciente pudieron ser contrarrestados con los procedimientos de ajuste citados no existieron especiales motivos de alarma; la situación se empezó a complicar en los años veinte cuando el régimen corporativo de Primo de Rivera empezó a exigir a las empresas actuaciones tendentes a promover la “eficiencia nacional”, y se hizo crítica en los años treinta cuando los sindicatos y la intervención laboral del gobierno republicano anularon o limitaron los habituales mecanismos de flexibilización practicados por la empresa.

Analizando las razones de su declive, los dueños de La Cartuja confundieron causas con efectos al responsabilizar del mismo a la inmoralidad de los trabajadores y a la falta de autoridad de los gobiernos. Esta obsesión “hobbesiana” de los Pickman era, por supuesto, una convicción interesada. Cambiar de opinión hubiera implicado la erradicación de un modelo de acumulación basado en trasladar al trabajo las incertidumbres originadas en los mercados de la loza y su sustitución por otro plenamente industrial que hubiera requerido, además, abandonar el distanciamiento “gentleman” respecto a los negocios industriales y establecer un diálogo leal con otras empresas locales, con los trabajadores y con sus sindicatos sobre el futuro del sector, algo impensable para la elite social sevillana de aquel momento. Posiblemente, si la República hubiera conseguido consolidarse y consolidar un sistema regulado de relaciones laborales —una especie de *New Deal* a la española—, hubiera cabido la posibilidad de que los Pickman, y tantos otros empresarios andaluces, fueran empujados a estrategias de rasgos keynesianos y fordistas como las que aconsejaba Pormann en 1932 y se extendieron por Europa después de la Segunda Guerra Mundial. Por el contrario, el golpe de estado franquista de julio de 1936 permitió a los Pickman refugiarse en sus convicciones más profundas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALZOLA Y MINONDO, Pablo (1892), *El arte industrial en España*. Bilbao.
- ARENAS, Carlos (1995), *Sevilla y el Estado. Una perspectiva local de la formación del capitalismo en España*. Fundación Focus, Universidad de Sevilla.
- (2003), “Cultura empresarial y desarrollo: el ejemplo de la industria sevillana a partir de los libros de sociedades del Registro Mercantil, 1886-1923”, en M. Martín, J. Garrúes y S. Hernández Armenteros (dirs). *El Registro Mercantil: una fuente para la historia económica*. Universidad de Granada, pp. 299-306.
- BAENA, Eloisa y Carlos ARENAS (1998), “Un taylorista en casa del Marqués de Pickman (1932-1936)”, en C. Arenas, A. Florencio y J. I. Martínez. *Mercado y organización del trabajo en España (siglos XIX y XX)*. Editorial Atril, Sevilla, pp. 161-174.

- BAUMOL, William J. (1990). "Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive". *The Journal of Political Economy*, 98-5, pp. 893-921.
- BUELGA BUELGA, M. (1994), *La fábrica de loza de San Claudio (1901-1966)*, Oviedo.
- (2000), *Estampaciones para lozas de los siglos XIX y XX: la fábrica de San Juan de Aznafarache, Sevilla (1854-1954)*, Oviedo.
- COLLI, Andrea; Paloma FERNÁNDEZ y Mary B. ROSE (2003), "National Determinants of Family Firm Development? Family firms in Britain, Spain and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries". *Enterprise & Society*, 4, pp. 28-64.
- HARTLE D.G. (1983), "The Theory of "Rent Seeking": Some Reflections". *The Canadian Journal of Economics*, 16-4, pp. 539-554.
- KENNEDY, Donald (1927), "Industrial Relations in the Pottery Industry". *The Journal of Political Economy*, 35-4, pp. 522-542.
- LENWAY, Stefanie; Randall MORK y Bernard YEUNG (1996), "Rent Seeking, Protectionism and Innovation in the American Steel Industry". *The Economic Journal*, 106, pp. 410-421.
- MAESTRE, Beatriz (1993), *La Cartuja de Sevilla. Fábrica de Cerámica*. Pickman S.A., Sevilla.
- MURPHY, Kevin, M.; Andrei SHLEIFER, Robert W. VISHNY (1993), "Why is Rent-seeking so Costly to Growth? *The American Economic Review*, 83-2, pp. 409-414.
- POPP, Andrew (2001), *Business Structure, Business Culture and the Industrial District. The potteries, c. 1850-1914*, Ashgate.
- (2004), "An Indissoluble Mutual Destiny": The North Staffordshire Potteries and the Limits of Regional Trade Associationalism". *Organization Studies*, 26-12, pp. 1831-1849.
- SIERRA, José y Isabel TUDA (1996), *Las lozas de Valdemorillo*. Madrid.
- STERN, Marc J. (1994), *The Pottery Industry of Trenton. A Skilled Trade in Transition, 1850-1929*. New Jersey.
- STRATTON, H.J. (1932), "Technological Development of the American Pottery Industry". *The Journal of Political Economy*, 40-5, pp. 661-676.





### ***The Pickman Cartuja: the first chinaware factory in Spain, 1899-1936***

#### ABSTRACT

*The Pickman family, owner of the factory La Cartuja of Seville, was the main producer of chinaware in Spain during most of the 20th century. The present article tries the history of this firm between 1899 and the beginning of the spanish civil war in 1936 and, fundamentally, of the gradual slope of its privileged position in the domestic market. From a nearly monopolistic situation toward 1900, this slope was the result of the incapacity of the owners to adequately confront the challenges originated in a growing rivalry with other manufacturers and in a growing public intervention in industrial policy and labor relations. This incapacity was not the result of the ignorance but the result of decisions protected in a “gentleman” culture of business in which speculation and rent seeking had greater interest than the productive investments.*

KEY WORDS: Chinaware Industry, Rent Seeking, Downsizing, Labour Relations.



### ***La Cartuja de Pickman: la primera fábrica de cerámica artística y loza de España, 1899-1936***

#### RESUMEN

La familia Pickman, propietaria de la fábrica La Cartuja, fue la principal productora de loza cerámica en España durante la mayor parte del siglo XX. El presente artículo trata de su historia entre 1899 y el comienzo de la guerra civil española en 1936 y, fundamentalmente, del paulatino declive de su privilegiada posición en el mercado nacional. Partiendo de una situación casi monopolística hacia 1900, dicho declive fue el resultado de la incapacidad de los dueños, directivos de la empresa, para afrontar adecuadamente los retos originados por la creciente competencia de otras fábricas y por la política intervencionista de los gobiernos en materia industrial y de relaciones laborales. Dicha incapacidad no fue resultado de la ignorancia sino de decisiones amparadas en una cultura y una práctica empresarial “gentleman”, en la que la especulación y la búsqueda de rentas cobraban mayor interés que las inversiones productivas.

PALABRAS CLAVE: Industria cerámica, Búsqueda de rentas, Empequeñecimiento empresarial, Relaciones laborales.

