

**Miquel GUTIÉRREZ-POCH, *Tradición, conocimiento y modernidad. Las claves del éxito de Miquel y Costas & Miquel, S. A., siglos XVIII-XXI, Barcelona, Edicions de la Universitat de Barcelona, 2016, 432 pp.***

Miquel Gutiérrez ha dedicado gran parte de su trayectoria investigadora a estudiar la historia de la industria papelera, y ello se nota en la monografía de Miquel y Costas & Miquel (MCM). Se trata, sin duda, de una historia particular: una empresa familiar que consiguió desde sus inicios hacerse un hueco en el mercado internacional de papel de fumar y que, tras casi 150 años de historia, es una pequeña multinacional que vende el 5% mundial de este producto.

En este libro encontramos varias historias interesantes. La de una empresa *born global*, es decir que desde el principio tuvo su principal mercado en el exterior, tan peculiar en la historia industrial española. La de la pervivencia en el distrito industrial de Capellades de una tecnología tradicional, la fabricación del papel a mano y después máquinas picardo, cuando las máquinas continuas triunfaban. La de la transformación de la función comercial de la empresa cuando esta pasa a producir un producto dirigido directamente a los consumidores, los libritos de papel de fumar. La de la adaptación de una empresa de esas características al régimen de economía autárquica posterior a la Guerra Civil. La de un nuevo gran esfuerzo de internacionalización a principios de los años setenta. La de los problemas de dispersión del capital en una empresa familiar a medida que avanzan las generaciones y de cómo se puede solucionar cediendo la dirección a gestores profesionales. La de la apuesta por la industria, a finales del siglo XX, cuando los cantos de sirena de la economía especulativa eran muy fuertes.

El libro se estructura en cinco partes, que avanzan cronológicamente. Las cuatro primeras, dedicadas respectivamente al siglo XVIII, al período 1814-1880, al 1880-1936 y desde el final de la Guerra Civil hasta la actualidad, cuentan con una parte introductoria sobre el sector papelero español en cada período, para después abordar las vicisitudes de la empresa de los Miquel i Costas. Por el contrario, la quinta parte se dedica exclusivamente a la empresa desde 1986 hasta el presente. El libro se beneficia así del profundo conocimiento de la historia del sector, tanto en ámbito español como internacional, por parte del autor.

El auge de la industria papelera catalana se produjo en las décadas de 1770 y 1780, gracias a las economías de aglomeración en determinadas cuencas fluviales catalanas. La cuenca del río Anoia, en Capellades y los pueblos de su entorno, fue la

más exitosa gracias al control de los Reales Asientos, el dominio de la materia prima y la calidad de su producto. Como muchos otros en Capellades durante el siglo XVIII, los Miquel abandonaron la lana por el papel. Llorenç Miquel i Botines fue el primer miembro de la familia del que tenemos la certeza de que se dedicó a la fabricación de papel, como mínimo desde 1782. Era el abuelo de los hermanos Miquel i Costas. La abuela también pertenecía a una familia papelera. El padre y los tíos de los Miquel i Costas también se consagraron al sector, los segundos protagonizando iniciativas empresariales.

Cuando las máquinas continuas empezaban a triunfar, el distrito de Capellades, como el de Alcoy, resistió con la tecnología antigua, las tinas, y después las sustituyeron por las máquinas picardo, una modernización del proceso tradicional de fabricar las hojas de una en una. Ello estaba ligado a su especialización en el papel de fumar, de florete y de estraza. Los hermanos Antoni y Llorenç Miquel i Costas empezaron a fabricar y comercializar papel de fumar en la década de 1870. Pasados unos años produjeron en cuatro molinos papeleros arrendados y contaron con un almacén en La Habana regentado por su hermano Pau, a través del cual comercializaron gran parte de su producción: aunque también vendían en otros países latinoamericanos e incluso en Estados Unidos, en 1913, Cuba aún concentraba el 84,6% de las ventas. La especialización en el papel de fumar y su presencia en Cuba eran habituales entre los papeleros de Capellades; su éxito a largo plazo es lo que destacará a los Miquel i Costas respecto a sus paisanos.

En 1914, los Miquel adquieren una fábrica a orillas del río Besós, con una máquina continua y, así, el distrito de Capellades tendrá cada vez menos centralidad en el ámbito productivo, aunque nunca desaparecerá de la empresa. En la primera mitad de los años treinta, la fábrica del Besós concentraba el 80% de la producción de la empresa. La Primera Guerra Mundial se aprovechó para ampliar la presencia en mercados latinoamericanos, que permanecieron después de la contienda. Asimismo, en la segunda mitad de los años veinte, la empresa apostó por una nueva línea de producto: los libritos de papel de fumar. A diferencia del papel vendido hasta entonces, en el que los clientes eran las empresas tabaqueras, los libritos irán dirigidos al público consumidor. Ello implicará un gran esfuerzo publicitario y una nueva manera de comercializar. Esta apuesta por la marca Smoking tendrá mucho éxito en la primera mitad de los años treinta, fundamentalmente en el mercado español. Sin embargo, hasta la Guerra Civil, MCM será una empresa principalmente exportadora, *born global*, con una presencia muy fuerte en el mercado latinoamericano del papel de fumar. A pesar de los efectos devastadores que tuvo la Gran Depresión en los mercados latinoamericanos, particularmente en Cuba, en 1935, MCM aún exportaba el 90% de su producción. La opción autárquica del primer franquismo obligará a una introspección de la empresa hacia el mercado español. Aquí tenemos un ejemplo muy ilustrativo de cómo las empresas debieron adaptarse a un cambio tan radical de las circunstancias económicas y políticas. Sin embargo, Miquel Gutiérrez tiene mucho interés en señalar que la vocación global de MCM estaba en su código genético y volvería a partir de los años setenta. Este viaje de ida y vuelta a los mercados internacionales es uno de los aspectos más originales de la historia de esta empresa.

La Segunda Guerra Mundial y la política autárquica de los años cuarenta y cincuenta plantearon muchos problemas a MCM. El principal fue la escasez de materias primas, sobre todo de fibra celulósica. Ello obligó a la empresa a implicarse en la promoción del cultivo de lino en las provincias de Zamora y Sevilla, así como su entrada en CELESA, una fábrica de pasta de papel a partir de paja de arroz en Tortosa. También la dificultad de importar maquinaria fue importante. Por otra parte, en el marco de un mercado español de papel de fumar regulado y controlado por el Estado, con los libritos ahora como producto estancado, el principal cliente de MCM fue la Compañía Arrendataria de Tabacos, después Tabacalera, con unas cuotas de mercado establecidas. Esto era un cambio radical respecto al período anterior, ya que MCM había estado sistemáticamente excluida por la Arrendataria hasta 1932. En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, las exportaciones solo representaban el 15% de las ventas de la compañía. La drástica reducción de las exportaciones y su focalización en el mercado interior llevó a un proceso de diversificación productiva más allá del papel de fumar —boquilla y filtro, filtrante, de avión, de soporte carbón, de seda, dieléctrico, de impresión de bajo gramaje—, aunque aquel seguiría siendo el principal. Asimismo, la familia Miquel invirtió en los años cuarenta en dos papeleras argentinas, mientras que sus almacenes y talleres en Cuba fueron expropiados con indemnización en 1964 por los castristas.

Los años sesenta supusieron una liberalización, los problemas de suministro se terminaron y fueron necesarias grandes inversiones para poder seguir el ritmo de la expansión del consumo de cigarrillos en España y no perder el tren de la innovación tecnológica. Las necesidades financieras crecientes llevaron a la entrada del Banco Exterior de España (BEE) en el capital de la empresa, que aún seguía siendo familiar y no cotizada en bolsa. También a la participación en una Acción Concertada de los Planes de Desarrollo de la época. Las exportaciones empezaron a recuperarse a finales de los años sesenta y, a partir de inicios de los setenta, se hizo un gran esfuerzo por expandirse en los mercados internacionales, esta vez no solo de Latinoamérica. Su nueva vocación exportadora la llevó a una mayor especialización, otra vez, en el papel de fumar. Hay que destacar la audacia de esta empresa, su permanente esfuerzo por poder competir internacionalmente con la mejor tecnología disponible e incluso innovar. En 1974 ya se exportaba el 45% de la producción. Después penetraría con fuerza en el mercado norteamericano, los países de Europa del Este y Asia. Por otra parte, en 1975 se fusionó con la empresa de origen alcoyano Payá Miralles en unas proporciones de 70 a 30 a favor de MCM. Gutiérrez dedica unas treinta páginas a explicar la historia de dicha empresa y del distrito papelerero alcoyano.

Los grandes esfuerzos de inversión por expandir la oferta y mantener la competitividad en los años setenta y ochenta llevaron a MCM a un fuerte endeudamiento. Paralelamente, las sucesivas subdivisiones de los paquetes accionariales entre los miembros de la familia Miquel con el paso de las generaciones, la incorporación de los accionistas de Payá Miralles, el abandono de la gestión y la venta de sus acciones por parte de algunos miembros de la familia Miquel a mediados de los ochenta, el creciente peso del BEE en el capital y su voluntad de vender la empresa a una multinacional del sector llevaron a la empresa a una situación crítica a inicios de los años no-

venta. Para entonces, la empresa ya cotizaba en bolsa. En este punto fue providencial la asunción de la presidencia ejecutiva por parte de Jordi Mercader, expresidente del INI. Él consiguió, mediante una política de austeridad y negociación con la Administración, una reducción y reestructuración de la deuda. Paralelamente, y gracias también a una nueva actitud del BEE, logró despejar del horizonte la opción de vender la empresa a una multinacional del sector y estabilizó el Consejo de Administración y la gobernanza de la empresa. Esta dejaba de ser una empresa familiar tradicional, se diluía el capital entre muchos accionistas mediante una Oferta Pública de Venta y se separaba definitivamente el capital de la gestión. Es uno de los episodios más interesantes de esta historia, pues plantea un problema de gobernanza muy típico de las empresas familiares que han crecido y que, en muchas ocasiones, lleva a la ruina o a la absorción por un grupo mayor. Este caso fue de éxito, por la supervivencia y la independencia de la empresa, que se ha convertido en una pequeña multinacional. Sin duda, la apuesta de Mercader y una parte de la familia por la economía productiva fue decisiva.

Este libro, magníficamente editado, combina una gran erudición con unas líneas de fuerza que dan coherencia al relato. Se trata sin duda de un gran trabajo de la mejor historia empresarial, aquella que nos permite entender problemas de gestión, de apuestas tecnológicas, de estructuras de comercialización, de posicionamiento en el mercado y, a la vez, nos ofrece una visión de la economía española e internacional desde una atalaya particular. Si Miquel y Costas & Miquel ha demostrado que la combinación de tradición, conocimiento y modernidad son claves para el éxito empresarial, estos tres elementos también están presentes en este libro que cuenta su historia, escrito con pasión por Miquel Gutiérrez.

MARC PRAT SABARTÉS  
Universidad de Barcelona