Empresas y Empresarios Asturianos

EL CASO EL GAITERO

Fundación VALDÉS-SALAS

Empresas y Empresarios Asturianos

El caso El Gaitero

Empresas y Empresarios Asturianos

El caso El Gaitero

Joaquín Ocampo Suárez-Valdés
Esteban García-Canal
Ana Valdés Llaneza

Fundación Valdés-Salas
Ediciones Trea

FUNDACIÓN VALDÉS-SALAS

Colección Empresas y Empresarios Asturianos, 4

Director
Joaquín Ocampo Suárez-Valdés

Consejo Editorial
Presidente: Juan Velarde Fuertes
Secretario: Joaquín Lorences Rodríguez

Consejeros:
Rafael Anes Álvarez de Castrillón
Francisco Comín Comín
Antonio Escudero Gutiérrez
Antonio Gómez Mendoza
Mauro F. Guillén
Julio Segura Sánchez
Gabriel Tortella Casares

Primera edición: abril del 2015

© los autores de cada texto, 2015

© de esta edición: Fundación Valdés-Salas

Fundación Valdés-Salas
Palacio Valdés-Salas
Plaza de la Campa, s/n.
33860 Oviedo
fundacionValdesSalas@gmail.com

Ediciones Trea, S. L.
María González la Pondala, 98, nave D
33393 Somonte-Cenero. Gijón (Asturias)
Tel.: 985 303 801. Fax: 985 303 712
trea@trea.es
www.trea.es

Impresión: Gráficas Ápel

Depósito legal: AS 00168-2015
ISBN: 978-84-9704-882-8

Impreso en España – *Printed in Spain*

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo por escrito de la Fundación Valdés-Salas.

La Fundación, a los efectos previstos en el artículo 32.1 párrafo segundo del vigente trlpi, se opone expresamente a que cualquiera de las páginas de esta obra o partes de ella sean utilizadas para la realización de resúmenes de prensa.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

Índice

VALLE, BALLINA Y FERNÁNDEZ, EL GAITERO (1890-2015): UNA HISTORIA EMPRESARIAL MÁS QUE CENTENARIA [Joaquín Ocampo] 9

Introducción 9

1. Sidra, lagares y pomares: el largo camino hacia el mercado 10

Antes y después de la «revolución del maíz» 11

La consagración de la sidra en el siglo XVIII 12

Villaviciosa: el «grande furor y manía de plantar» 13

2. De 1800 al *boom* finisecular; de la sidra natural a la sidra *achampanada* 14

Sidra: una expansión sostenida 15

Consumo, producción, mercados 15

El *boom* finisecular: la sidra espumosa 18

3. Valle, Ballina y Fernández (1890-1900): del lagar a la fábrica 20

Valle, Ballina y Fernández: la etapa fundacional (1890-1895) 21

1895-1900: Nueva gestión, nuevas instalaciones 22

4. 1900-1929: producir para exportar 25

1900-1914: la gran expansión 25

1914:1929: los límites de un crecimiento inducido por las exportaciones 28

5. 1930-1950: hacia el final del ciclo exportador 31

1930-1939: la sidra sobrevive a la crisis 31

1940-1950: la difícil vuelta a la normalidad 34

6. 1950-1970: vivir del mercado interior 36

Menos pomaradas y lagares 36

Las empresas de sidra espumosa 37

7. 1970-1990: de la sidra a la cerveza, del *chigre* a la cafetería 40

El Gaitero: un liderazgo consolidado 41

8. Nuevo siglo, nuevos retos: calidad, diferenciación, internacionalización 44

Archivos y fuentes 47

Bibliografía 48

FACTORES DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS NACIDAS GLOBALES ORIENTADAS A LA EXPORTACIÓN: EL CASO VALLE, BALLINA Y FERNÁNDEZ, S. A. [Esteban García-Canal y Ana Valdés] ... 53

Introducción ... 53

1. Los procesos de internacionalización acelerada ... 54

Las empresas nacidas globales ... 55

El desarrollo de las empresas de internacionalización acelerada ... 57

2. El caso de Valle, Ballina y Fernández ... 58

Etapa inicial, 1890-1899 ... 61

Etapa de consolidación exportadora, 1900-1927 ... 62

Etapa de agotamiento del modelo exportador, 1928-1943 ... 64

Etapa de desarrollo del mercado nacional, 1944-1985 ... 65

Etapa de desarrollo corporativo, 1986-.... ... 66

3. Discusión ... 69

Factores clave en la estrategia de crecimiento inicial de VBF ... 70

Factores clave en el desarrollo corporativo posterior de VBF ... 71

4. Conclusiones ... 75

Referencias ... 77

Valle, Ballina y Fernández, El Gaitero (1890-2015):[1] una historia empresarial más que centenaria

Joaquín Ocampo

INTRODUCCIÓN

> —¿Cuál es la terminología más adecuada para la sidra tipo *champagne*: industrial, gaseada, gasificada o espumosa?
>
> —Se empezó a hablar de sidra gasificada cuando se prohibió la utilización del término *achampanada*. A mí, decir *gasificada* no me gusta porque tiene connotaciones peyorativas, y nada digamos de la expresión *sidra gaseada*. Tampoco me gusta hablar de sidra industrial porque eso da idea de un proceso de elaboración fabril [...] Por tanto, yo creo que la expresión adecuada es la misma que se utiliza en toda Europa: sidra espumosa. Sin embargo, según la legislación española, *sidra* a secas es la denominación legal de la sidra espumosa, mientras que para la sidra sin gas la ley establece que debe denominarse sidra natural.
>
> José Cardín Zaldivar, 1993.[2]

En 1999, en un estudio monográfico sobre las industrias transformadoras asturianas vinculadas al sector primario —y que incluía los subsectores cárnico, lácteo, alimentación animal e industrias forestales—, se justificaba la falta de referencias a la sidra señalando que su «importante ausencia se debe a la escasa información que se ha podido recoger».[3] De ampliar la observación anterior a los estudios de ámbito nacional, la ausencia seguirá siendo una constante: las historias sectoriales o empresariales se centran en el cava, vinos espumosos, cervezas u otras bebidas alcohólicas, pero no en la sidra.[4] Aun cuando en Asturias se disponga de obras colectivas sobre el sector sidrero, predominan los estudios de síntesis y/o divulgativos centrados en la historia más reciente del mismo.[5]

[1] Una versión reducida de este capítulo ha sido publicada en *Revista de Historia Industrial*, núm. 57, 2015. Agradezco al patronato de la Fundación Valdés-Salas y, especialmente, al profesor Joaquín Lorences su patrocinio, así como a D. José Cardín Zaldivar las facilidades otorgadas para la consulta de los archivos de la empresa y de la Fundación Cardín.

[2] Cf. Cuartas (1993), p. 18.

[3] Cf. SADEI (1999), p. 12.

[4] Véanse, a título de ejemplo, Barciela y Di Vittorio (eds.) (2003).

[5] Véanse, entre otros, *El libro de la sidra* (1991) y *Sidra y manzana de Asturias* (1993). La excepción la constituyen contribuciones significativas al conocimiento histórico, sociológico, geográfico y etnográfico del mundo de la sidra: Ballina Ballina (1984) y (1985); Crabiffosse Cuesta (2000); García Álvarez (2008ª); Hevia Llavona (2011).

Parte de la explicación reside en la ausencia de archivos empresariales. La excepción está representada por el caso aquí analizado. El archivo de Valle, Ballina y Fernández, S. A.[6] —popularmente, El Gaitero—, completado con otras fuentes, ha sido el principal recurso de una investigación que ha permitido reconstruir la historia de la única empresa superviviente de entre las pioneras en la champanización de la sidra.

El presente estudio, limitado al ámbito empresarial, trata de explicar por qué El Gaitero y no otras firmas sobrevivió, qué parte de su éxito ha de atribuirse a su potente red comercial, a sus agresivas y modernas campañas publicitarias, a su capital relacional, a las fortalezas en que descansó su liderazgo o a las estrategias que desplegó para mantenerse en la senda iniciada en 1890. Frente al modelo habitual de empresa familiar internacional,[7] la singularidad de la historia empresarial de El Gaitero radica en su trayectoria inversa: su internacionalización no fue un hecho gradual que partiese del tamaño, capital, tecnología, experiencia o capacidades gerenciales adquiridas previamente en el mercado interior, sino que la internacionalización fue la condición de partida para la creación de la firma. Y esto fue así porque su mercado inicial ofrecía una doble ventaja: además de poder competir más en calidad y diferenciación que en costes, sus clientes potenciales eran las propias colonias de consumidores asturianos masivamente trasvasados por la emigración a las repúblicas americanas. Posteriormente, ya a partir de 1930, al cesar las condiciones de partida en los mercados ultramarinos —fin de las grandes corrientes migratorias, sustitución de importaciones—, la empresa iniciaba su *nacionalización*, el viaje de regreso hacia el mercado español. La adaptación a esta nueva etapa no estará exenta de dificultades, principalmente asociadas a los cambios en las pautas de consumo derivadas de los mayores niveles de renta y a la aparición de productos competidores y sustitutivos: cerveza, vino, refrescos, etcétera. Pese a ello, en el nuevo contexto, la *cultura familiar* de la firma, al significar menores costes de transacción, alto nivel de compromiso y flexibilidad para la toma de decisiones, supuso, junto a otros factores, una ventaja estratégica decisiva.

1. SIDRA, LAGARES Y POMARES: EL LARGO CAMINO HACIA EL MERCADO

> La manzana es tanta que, no pudiendo gastarse toda en esta tierra, y llevando mucha cantidad a otras partes, hacen de ella una bebida que llaman sidra, que entre las gentes del campo excusa al vino.
>
> L. Alonso de Carballo,[8] 1695.

[6] El archivo de Valle, Ballina y Fernández —en adelante VBF— alberga 160 metros lineales de documentación en más de un millar de archivadores sin catalogar.

[7] Puig Raposo y Fernández Pérez (2009).

[8] Cit. en *Antigüedades y cosas memorables del Principado de Asturias* (1695: 1988).

Antes y después de la «revolución del maíz»

La presencia de la sidra y de los plantíos de manzanos en Asturias aparece ya documentada en los escritos grecolatinos de carácter histórico-geográfico (Estrabón, Plinio) y en los relativos a *re rustica*. No obstante, hay que esperar a la diplomática medieval para contar con información más detallada: desde el siglo viii, en diversas fuentes monásticas —San Vicente de Oviedo, Santa María de Libardón, Santa María de Obona, Santa María de Villamayor...— se constata la extensión de los pomares y la generalización de los contratos de *mampostería* sobre sus cosechas. A partir del siglo xii y a lo largo de toda la Baja Edad Media asturiana, se suceden las noticias sobre la comercialización de la manzana en sus variedades de mesa o cuchillo y de sidra.[9] Ya en el siglo xvii, la información sobre el sector se hará más frecuente. En 1622, Luis de Valdés escribía en sus *Memorias de Asturias*: «Hácese mucha sidra de manzana, y hay quien hace 100 pipas[10] que en Castilla llaman *vino de manzana*, y algunos no sienten con ella falta de vino».[11] En aquel mismo siglo, la sidra, además de reconocimiento en los tratados médicos, comenzaba a ser distribuida en el rancho de la flota española en el Cantábrico.

Son varios los factores que contribuyen a explicar la extensión de las pomaradas y del embrionario sector transformador. En primer lugar, y ya desde 1620, la disponibilidad de mayores reservas de espacio agrario inducida por la penetración del maíz en el terrazgo: la obtención de cosechas más regulares y de mayores rendimientos por hectárea liberó para el plantío de frutales tierras antes dedicadas a cereal. En segundo lugar, tanto la mayor presión fiscal como la elevación de las rentas agrarias —consecuencia, a su vez, del crecimiento de la población desde los 150.000 habitantes de 1591 a los 232.155 de 1713[12]—, explican las nuevas estrategias desplegadas por colonos y hacendados. Para los primeros se impuso la búsqueda de fuentes complementarias de ingresos, con especial atención a los cultivos de mayor valor comercial.[13] En esta dirección, los pomares ganaron extensión en la medida en que, en cultivo adehesado, permitían simultanear aprovechamientos complementarios: pastos, hierba y fru-

[9] Existe una amplia bibliografía sobre los orígenes del sector sidrero. Para una síntesis, Martínez (1993), pp. 17-32; García Álvarez (2008ª), pp. 377-419 y Hevia Llavona (2011), pp. 2-31.

[10] Dada la frecuencia con se reiterarán en estas páginas las unidades de peso y medida tradicionales, seguiremos las equivalencias que para Villaviciosa propone Pérez de Castro (1973): a) de superficie: 1 día de bueyes: 7 carros de hierba: 1.800 varas: 12,57 áreas; b) de capacidad para áridos: 1 fanega: 4 celemines: 8 copines: 16 cuartas: 72,71 litros; c) de capacidad para líquidos: 1 pipa: 25 cántaras: 500 litros; y d) de peso: 1 quintal: 4 arrobas: 57,5 kilogramos.

[11] Otras referencias históricas de interés en el Real Instituto de Estudios Asturianos (ridea), Fondo Casielles: Fray Froilán Álvarez (1784) y J. García Montes (1800).

[12] La *revolución del maíz*, además de fortalecer la subsistencia y responsabilizarse del crecimiento de la población, explica también que la cornisa cantábrica se salvase de la recesión económica española de 1596-1602 asociada a la *peste atlántica*. Cfr. Sebastián Amarilla (2013), pp. 59-96.

[13] Sobre esta cuestión, véase García Montero (2010), pp. 21-44.

tales. Para los hacendados, propietarios de lagares y pomaradas, el proceso de sustitución de tierras de vid o de castañares por plantíos de manzano venía a reforzar su propias rentas.

La consagración de la sidra en el siglo xviii

> Las huertas de naranjas de Asturias, y aún muchos prados y heredades, se convirtieron en *pumaradas* por el aumento del consumo y precios de la sidra, sin que para ello fueran necesarias las leyes que, sean las que fueren, nunca serán tan poderosas para animar el cultivo como los estímulos del interés.
>
> Jovellanos, 1795, *Informe de Ley Agraria*.

Antes de que la reforma agraria liberal sancionase la libertad de cercar y de plantar así como la venta de las tierras de propios y comunes, Jovellanos venía defendiendo la eficiencia del mercado y del *interés particular* como asignadores de recursos. No obstante, «dado que la plantación crece prodigiosamente», no ocultaba el temor a que «muchas tierras excelentes para la producción de maíz o escanda, o para prados de guadaña, se conviertan en pomaradas». Conocedor de las limitaciones a las que se enfrentaba la comercialización de la sidra, en su *Carta sobre la industria de Asturias* (1795) señalaba: «Es una producción abundantísima y que, a pesar de su excelente calidad, se fabrica de modo que no tiene más duración ni sufre los riesgos de un largo transporte, y mucho menos los de una distante navegación», opinión que confirmaba las observaciones que en 1786 formulara Joseph Townsend, quien, tras advertir que los asturianos «apenas toman vino» y alabar la superior calidad de la sidra inglesa, anotaba:

> Cuidan muy poco la calidad de este producto, pues no esperan a que las manzanas permanezcan en los árboles el tiempo necesario; no hacen una selección de las mejores; no dejan que fermenten; no separan la fruta perdida, y no decantan la sidra cuando se ha aclarado. Hacen respecto a esta bebida y a la fruta de la que deriva exactamente lo contrario que en los condados ingleses más afamados por la calidad de aquella. No satisfechos con una sola decantación, nuestros compatriotas repiten esta operación tres y cuatro veces si lo creen necesario, siempre atentos para hacerlo cuando la sidra ya ha sido purificada. Si los asturianos prestasen atención a este proceso, su sidra llegaría a ser un importante artículo de exportación.[14]

La evidencias sobre la consolidación de las pomaradas como cultivo comercial se ven igualmente ratificadas en las *Ordenanzas generales del Principado* de 1781, en cuyo título xii se regulaba sobre tal materia así como sobre

[14] Cf. Townsend (1791: 1989), p. 177. El atraso al que se refería el viajero inglés resulta tanto más significativo por cuanto, desde mediados de siglo, ya se difundía por España una excelente literatura agronómica sobre la materia —vid., entre otros, Argemí d'Abadal (1989), y Díaz Rodríguez (1980).

la venta de sidra. En Avilés, en un pleito de finales de siglo, se daba cuenta de cómo, desde 1779, la sidra se había convertido en una fuente de ingresos para el mundo rural:

> La sidra en Asturias es más necesaria todavía que el vino: unas veces se hace de ella comercio, y prueba perfectamente a los naturales lo mismo que la cerveza a los ingleses y vizcaínos. Su gusto es más agradable que el de esta y aun que el del vino. Estando bien cocida y sazonada, purifica los espíritus, calienta el estómago y templa al mismo tiempo la sangre, produciendo en el cuerpo humano efectos maravillosos que no tiene el vino. La sidra es accesible al pobre y al rico.[15]

No se dispone, sin embargo, de información cuantitativa fiable sobre el volumen y valor de la sidra comercializada. A raíz de la Instrucción de 1765 y del Reglamento de 1778, que liberalizaban el comercio con las colonias, G. Menéndez Valdés alude a las frecuentes salidas de sidra para ultramar. En 1789, el valor de las exportaciones con aquel destino registradas en la aduana de Gijón ascendía a 1.681.985 reales, de los que 40.176 correspondían a las 3.488 arrobas de sidra embarcadas.[16]

Villaviciosa: el «grande furor y manía de plantar»

En 1753, el catastro de Ensenada informaba de que el concejo de Villaviciosa —271,48 km^2, 2432 vecinos, 37 parroquias—, sobre una superficie agraria de 119.504 días de bueyes (14.504 ha), dedicaba únicamente un 25 % de la misma a tierras de labor. Las «tierras plantadas de pumares para hacer sidra, con descanso de un año», ocupaban 400 días de bueyes, más otros 3 de «tierras pevidales o criaderos de dichos pumares». En un día de bueyes se plantaban 50 pies de manzano, cuyo rendimiento —de 1,5 a ½ pipa— dependía de la calidad del terreno. En el concejo se censaban 29 lagares con una producción media estimada de 600 pipas (300.000 litros) cada dos años[17]. Un reducido número de hacendados locales —los Fernández Ballina, Valle Múñiz, Fernández Paraja y Fernández Costales, entre otros— incluían en su patrimonio rústico la propiedad de pomares y lagares.[18]

Francisco Caveda y Solares será en 1805 testigo directo de la expansión del plantío de manzanos que, con antecedentes en el siglo xvi, venía produciéndose en el concejo: «Ocupan en el día una buena porción de terreno y dentro de poco ocuparán mucho más según la prisa con que todos, a porfía, se dan a plantar [...] Ha sido gran el furor y la manía de plantar porque el provecho que redunda es el de más interés»[19].

[15] Cf. «Manzana para sidra» (Archivo Municipal de Avilés, legajo 27), cit. en Ocampo Suárez-Valdés (1987), pp. 120-121.

[16] Cf. Peribáñez Caveda (1992), pp. 145-147.

[17] Véanse Feo Parrondo (ed.) (1994), y Ballina Ballina (1984).

[18] Cf. Crabiffosse Cuesta (2000), pp. 17-23.

[19] Cf. Caveda y Solares [1805] (1988), pp. 25-26.

Interés que, como aclaraba el párroco de Peón en 1801, provenía de los precios remuneradores de la sidra: «Como la sidra tiene tan subido precio, van ocupándose las mejores partes de las heredades con plantíos, especialmente por los pudientes»[20]. Caveda, tras analizar el proceso de elaboración de la sidra —lavado, prensado, trasegado...— y los tipos de lagares, se ocupaba del consumo y mercados: además del consumo local en tabernas, ventas y posadas, se expendía a Galicia, Vizcaya y «aun para el interior del Reino» y para América, tanto en pipas y pipotes como en botellas. Para resolver los problemas planteados por la «vecería», los propietarios de lagares invertían en toneles y cascos mayores —en pipas solo se conservaba en buen estado un año—, «porque no siendo anuales las cosechas, sino alternativas, se discurrió conservarlas para el año siguiente con la esperanza de venderlas con más estimación en atención a la escasez». Pero, como advertía Tomás López, pese a «encerrarla en toneles, con todo, apenas se mantiene dos años sin agriarse»[21].

De la hegemonía del concejo en el cultivo comercial del manzano da cuenta la proliferación de una literatura agronómica atenta tanto a los aspectos agrícolas como a los industriales. Fue el caso de dos textos —«Del fomento de los plantíos y modos de hacer la sidra en Asturias» (1785), y «Noticia de la agricultura y economía rural de Asturias» (1797)— aparecidos en el *Semanario de agricultura y artes dirigido a los párrocos*,[22] en los que se reiteraba cómo el defectuoso proceso de elaboración condicionaba la conservación de la sidra y, por lo mismo, su radio de comercialización: únicamente la «pequeña cantidad» que se expedía a la Corte o a América en botellas «llega dulce y buena». Siendo los autores de los textos citados dos párrocos rurales, no dudaban en alegar, desde la «economía moral», los perjuicios que se seguían de la extensión del cultivo del manzano —se encarecen los granos por reducirse la tierra de pan— y de la bebida de sidra, que «vicia» a los labradores y solo reporta beneficios a los «particulares hacendados», propietarios de pomares y lagares.

2. DE 1800 AL *BOOM* FINISECULAR; DE LA SIDRA NATURAL A LA SIDRA *ACHAMPANADA*

> Las aldeas y caseríos están rodeados de perales, ciroleros y otros frutales, particularmente de manzanos, útiles para sidras y sagardúas. No baja de veinte el número de variedades entre sidreras y fruteras. Son célebres las extensas pumaradas de Villaviciosa.
>
> *Anuario Estadístico de España* (1858).

[20] Cit. en Barreiro Mallón (1988), p. 53.

[21] Cf. Tomas López (1797]).

[22] Véanse López Álvarez (1993), pp. 19-23 y Díaz Rodríguez (1980). La importancia adquirida por el cultivo explica la aparición de una «Memoria sobre el manzano y la fabricación de sidra» en el conocido *Curso completo o Diccionario Universal de Agricultura* (1797-1803) del abate Rozier.

Sidra: una expansión sostenida

Los cambios en el uso del suelo y en su régimen de propiedad y cesión derivados de la reforma liberal fortalecieron la tendencia a la mercantilización de cosechas y a la sustitución de cereales por ganadería y/o cultivos de mayor elasticidad-renta, tendencia que se vería reforzada por la caída de los precios del trigo entre 1814-1850 causada tanto por la deflación —retroceso de las remesas de plata americana— como por la caída de las exportaciones. Los textos agronómicos y las memorias de la Sociedad Económica de Amigos del País corroboran aquel proceso de sustitución de cultivos.[23] No menor peso revistieron los cambios en la dieta y hábitos de consumo asociados a la urbanización e industrialización, y que supusieron una *transición nutricional* que incluirá no solo una ingesta más regular de energía y proteínas, sino también procesos de sustitución de nutrientes y bebidas.[24] Por último, ha de considerarse la demanda inducida por la colonia asturiana en América. Pese a que las corrientes migratorias no adquirirán el carácter de *masivas* hasta después de 1870, durante la primera mitad del siglo la emigración asturiana suponía un 15,4% de las salidas ultramarinas españolas —la segunda emigración en importancia tras la gallega—, tras haber representado un 7,5% durante el siglo xviii.[25] Del dinamismo del sector da cuenta la Contribución Industrial y de Comercio: entre 1856 y 1900, el grupo «Alimentación/bebidas» —que incluía molinos, harinas, manteca, salazones de carne y pescado y bebidas— era, tras el carbón, el que concentraba mayor número de contribuyentes y el que, en 1862, representaba el 44,35% de las exportaciones regionales.[26]

Consumo, producción, mercados

En un expediente de 1802 incoado por la Junta General del Principado a instancias de los cosecheros de sidra en el que solicitaban «facultad para vender libremente», se leía:

> No se esconde la importancia de fomentar este ramo de cosecha en un país que carece de vino y que, por lo mismo, hace un enorme consumo de bebidas espirituosas traídas de otra parte del Reino y países extranjeros.

Los cosecheros, tras afirmar que las ventas de sidra habían mejorado en Madrid, insistían en la necesidad de fomentar

> Un ramo atrasado hasta ahora para el comercio con América que, de poco tiempo acá, se hace exclusivamente con sidra de Inglaterra, pero que un poco antes

[23] Véase a título de ejemplo: Pastor y López (1853) y Pérez Míguez (1864).
[24] Vid. Cussó (2011), pp. 105-128.
[25] Cf. Yáñez Gallardo (1994), p. 130; Sánchez-Albornoz (1991), pp. 106-132.
[26] Cfr Nadal (1981): p. 164.

> de la última guerra se comenzó a embarcar desde el Principado, y ya desde que se hizo la paz han salido remesas considerables.[27]

Con todo, el regional seguía siendo su principal mercado. Una encuesta agraria de 1850 señalaba que «de pocos años acá, se nota en el labrador un principio de desarreglo en el uso de la bebida y en la moralidad». Por las mismas fechas, en las villas mineras y fabriles se achacaba al consumo de sidra la extensión de la «holganza» y la «criminalidad». Otro tanto cabría decir de los hábitos de bebida en las villas marineras:

> Los alimentos de la clase pescadora de esta provincia son bastante deficiente, pues prefieren comer mal a dejar de tomar sidra en abundancia. De Llanes a Luarca no hacen uso apenas del vino. Durante el día, para el desayuno, comida y cena, y a todas horas que puede, el pescador bebe mucha sidra. De Llanes a Luanco consumen unas 6 botellas de sidra de cuartillo y medio.[28]

El Anuario Estadístico de 1858 situaba a Oviedo entre las principales provincias consumidoras de sidra y cerveza. El consumo de alcohol en la provincia había pasado de 27 millones de litros en el quinquenio 1879-1883 a 49,8 millones entre 1893-1897.[29]

La incertidumbre y la dispersión presiden la información relativa a la producción y comercialización de la sidra. A mediados del siglo XIX, dos tercios de las pomaradas de Asturias —unas 38.000, excluidas las 7000 orientadas a la manzana de mesa— localizadas en los concejos más próximos a los centros consumidores y puertos de embarque ocupaban 14.000 días de bueyes (1761 ha) y producían 7000 pipas anuales de sidra (3,5 millones de litros[30]). Solo en el concejo de Villaviciosa, la extensión del plantío en 1850 había multiplicado por 8 los valores de 1753 —3317 días de bueyes (417,2 ha) frente a los 400 censados en el catastro de Ensenada—, y por 9 la producción de sidra —2626 pipas (1,3 millones de litros) frente a las 300 de 1753—. El concejo representaba el 24% de las pomaradas y el 37,8 de la producción regional. Un liderazgo productivo subrayado por los datos de cabotaje ofrecidos por Madoz: para 1844-1845, la aduana de Villaviciosa —que daba salida a 4244 quintales de sidra, la mitad dirigida a los puertos occidentales de la provincia— era el principal centro distribuidor de sidra de la provincia.

Entre 1850 y 1900, la producción no dejó de crecer pasando de los citados 3,5 millones de litros a los 18,5 de finales de siglo —sin que falten estimaciones que la amplían hasta los 25 millones de litros—, en paralelo a la mejora de ren-

[27] AHA: Fondo Junta General del Principado: Actas, Libro 141.

[28] Sobre el consumo de sidra entre los pescadores, Rodríguez Santamarina (1916), pp. 248 y 264.

[29] Son las cifras que ofrece Canals (1900), p. 157. Para la «encuesta agraria», Moral Ruiz (1979), pp. 145-146. Para el consumo en Gijón y Oviedo, Madoz [1845-1850] (1989), pp. 183 y 334. Sobre los aspectos sociales, García Álvarez (2011), pp. 21-40.

[30] Cf. Pastor y López (1853), pp. 101-108.

Cuadro 1.
Producción y comercio de sidra (1848-1894)

Concejo de Villaviciosa: producción de sidra

Años	Pipas*	Qm
1848	2300	27.174
1850	2646	28.760
1857	2648	28.782
1860/1870**	3000	32.608
1880/1890**	10.000	108.696
1894	12.000	130.435

Aduanas de Asturias: salidas de sidra por cabotaje (quintales métricos)

Años	Salidas totales
1857-1866	89.200
1867-1876	123.360
1877-1888	174.300

Salidas de sidra por la aduana de Villaviciosa (en qm)

Años	Al mercado nacional	A todos los mercados
1848	6522	28.891
1857	4454	31.815
1859	10.962	33.351
1862	—	53.896
1863/1887	3000	12.000
1888/1894	—	4397

* Pipas de sidra de 500 litros).

** Media de la década.

Fuente: Ballina Ballina (1984), pp. 1091-1126; García Álvarez (2008), pp. 419-449 y 560, y (2011), pp. 121-140.

dimientos por hectárea, al mayor número de pies plantados por unidad de superficie, a la mayor intensidad de trabajo y a la aplicación de innovaciones al cultivo (abonado, podas, plaguicidas...). Los datos adjuntos (cuadro 1) corroboran lo hasta ahora comentado: la progresión productiva y comercial de la sidra y, en la misma medida en que aumentan las exportaciones ultramarinas, el desplazamiento de la aduana de Villaviciosa por otros puertos mejor dotados para el comercio trasatlántico.

El auge del sector fue compatible con un tejido empresarial que apenas había arrinconado el empirismo en el tratamiento de las pomaradas y de los procesos de elaboración. Todavía en 1846, la Sociedad Económica de Amigos del País ofrecía, en su convocatoria anual de premios, 640 reales a quien «revele un

método sencillo, seguro y poco costoso de conservar la sidra en envases de madera por más tiempo de dos años y sin detrimento de su calidad», y otro de igual cuantía a quien «facilite el medio de transportarla al extranjero». En ambos casos, la convocatoria quedó desierta. En 1853 será Pastor y López quien llame la atención sobre la urgencia de difundir los conocimientos de la química aplicada como medio de «mejorar la sidra o componerla de modo ventajoso para poderla exportar y ponerla en competencia con la de Normandía». Durante la segunda mitad del siglo no dejaron de publicarse monografías sobre pomología —podas, injertos, insecticidas o fertilizantes— y tratamiento industrial de la manzana.[31] En 1888, el ministerio de Fomento creaba las primeras estaciones pomológicas a la par que se difundían en España los trabajos de química agrícola de Liebig. A escala provincial, la atención institucional hacia el sector apenas traspasó los límites de la fiscalidad impuesta a su comercio y consumo.[32]

El *boom* finisecular: la sidra espumosa

Aunque la sidra espumosa —citada en la prensa y publicaciones agronómicas indistintamente como *gasificada*, *champanizada* o *sidra-champagne*— elaborada por procedimientos similares a los practicados en Eparnay (Marne) se venía importando en España en pequeñas cantidades desde el siglo XVIII, su difusión no se hará visible hasta la década de 1830. En estos años, coincidiendo con el fin del exilio liberal —también con la generalización de los tratamientos balnearios y la elaboración de aguas medicinales minerales y carbonatadas por laboratorios químicos y farmacéuticos—, se iniciaba en Cataluña la producción de vinos espumosos.[33] En Asturias, aunque los ensayos experimentales pioneros datan de 1834 —el farmacéutico de Villaviciosa S. Álvarez Calleja presentaba en 1834 ante la Sociedad Económica un «vino extraído de la sidra»[34]—, los primeros proyectos industriales se retrasarán hasta 1857 (Industrial Zarracina: Somió, Gijón) y 1875 (Industrias Cima: Colloto, Oviedo) respectivamente.[35] En ambos casos se trataba de empresarios con una previa

[31] Véase Fernández de Luanco (1853). Una síntesis en Fidalgo (1993), pp. 277-292.

[32] Cf. Pérez de Castro (1991), pp. 73-84, y García Álvarez (2008[b]), cap. 5.

[33] Vid. Llobet (1959), pp. 459-477 y Valls Junyent (2007) pp. 47-79.

[34] Cf. Álvarez Buylla y González Bueno (2005), pp. 22-33.

[35] Tomás Zarracina Rodríguez (Somió, Gijón: marcas La Asturiana y Zarracina), empresario con una amplia red de negocios comerciales e industriales —fabricas de harinas y chocolates, aserraderos, lagares—, fallecía en 1898, pasando la empresa girar bajo la razón social «Viuda e Hijos de T. Zarracina». En 1915 fue adquirida por el acaudalado indiano Amadeo Álvarez-Buylla, conde del Real Agrado, que la constituye como sociedad anónima (Industrial Zarracina, S. A.) manteniendo las marcas tradicionales. En 1964 será adquirida por Valle, Ballina y Fernández, S. A. (El Gaitero), que mantendrá la marca. Por su parte, J. Cima García (Real Sidra Asturiana), también con un amplio patrimonio de origen ultramarino, contó para lanzar la nueva industria con la colaboración de su hermano, Arturo Cima, titulado en química por la Universidad de Burdeos y fundador de Laboratorio Químico de Asturias. La empresa, sociedad anónima desde 1942, añadía en 1960 al negocio principal la distribución de cervezas San Miguel. Desde 1983

trayectoria exportadora a los mercados ultramarinos y con experiencia en la producción de sidra natural.

No obstante, será entre 1885 y 1900 cuando en el registro mercantil se perciba una *fiebre* societaria de empresas champaneras:[36] Hermanos Blanco, Saro y C.ª (Ribadesella, 1880: El Sella); Muñiz, Gamba y Belaunde (Valgrande, Avilés, 1887: El Oso); Maximino Martínez (Gijón, 1895); Manuel Casanueva (Piloña, 1895: La Piloñesa); Valle, Ballina y Fernández (Villaviciosa, 1895: El Gaitero); Vereterra y Cangas (Gijón, 1896: La Asturiana; Arias, Nachón y C.ª (Infiesto, 1896: El Pelayo); Hijos de Pablo Pérez (Colunga, 1897: El Hórreo); Benigno Llaneza y Hermanos (Villaviciosa, 1897)... Con un empleo medio de diez a 15 operarios, con una producción de cinco a 20.000 cajas anuales y un capital social no superior a 1,5 millones de pesetas, conformaban un tipo de empresa familiar cuyo negocio se circunscribía a una suerte de mercados *cantonalizados*: cada empresa exportaba fundamentalmente a las colonias asturianas en América oriundas de los propios concejos o comarcas sidreras en las que se hallaban enclavadas las fábricas de sidra.

Distintos factores, tanto desde el lado de la oferta como desde el de la demanda, contribuyen a explicar la transición del lagar a la fábrica y de la sidra natural a la espumosa. Desde la oferta, contamos con la evidencia de la «incesante aportación del dinero indiano», responsable de las numerosas iniciativas empresariales finiseculares.[37] En la mayoría de los casos, a la aportación financiera se añadía la empresarial: junto a los capitales, se repatriaban empresarios con probada capacidad de gestión y un amplio capital relacional en los mercados ultramarinos. En segundo lugar, el arancel Cánovas (1891), al hundir las importaciones de vinos espumosos franceses, ofrecía incentivos a la sustitución de importaciones. Desde la demanda es indispensable considerar el papel del mercado americano ya que, como señalaba Fuertes Arias en 1902, «la sidra-champagne casi en absoluto se consume fuera de España». Es decir, el mercado interno, regional o nacional, parecía secundario a pesar de la progresiva integración del mismo y, en el caso de Asturias, a pesar del fuerte crecimiento urbano.[38] Y es que, como es sabido, la década finisecular, coincidiendo con la inserción de las naciones latinoamericanas en el mercado mundial, asistirá a una aceleración de los flujos migratorios asturianos hacia unas economías exportadoras —cereales,

abandona la producción de sidra, y en 1991 traslada sus instalaciones al polígono industrial de Silvota (Llanera).

[36] Más detalles en Fuertes Arias (1902), pp. 393-417 y García Álvarez (2008), pp. 593-611.

[37] La expresión es de Canals (1900), p. 13. Entre 1899-1913 se constituían en Asturias 497 sociedades mercantiles (120 eran sociedades anónimas) con un capital social escriturado de 251 millones de pesetas —frente a las 229 sociedades inscritas en la etapa 1886-1898 con un capital social de 41 millones de pesetas—. En estos años, el protagonismo industrial del sector minero-siderúrgico será compartido por la emergencia de un moderno sector terciario —compañías eléctricas, navales y banca—. Cf. Erice (1980): pp. 44-64.

[38] En 1897 la población asturiana alcanzaba los 612.663 habitantes, un 22% concentrado en Gijón, Oviedo, Avilés, Mieres y Langreo, que recibían el fuerte éxodo rural de unos años en que la población minera y fabril sumaba unos 36.000 efectivos.

nitratos, cobre, carnes refrigeradas, cueros...— demandantes de mano de obra. Entre 1884-1900, 74.479 asturianos emprendieron el viaje hacia aquel destino, y otros 88.386 en la década siguiente, cifras elevadas si las consideramos en términos relativos a la población regional. Argentina y Cuba serán los principales destinos de una corriente migratoria que, en palabras del Negociado de Emigración español, adquiría «alarmantes proporciones»[39]. Así pues, factores de oferta y demanda creaban oportunidades y un amplio margen de crecimiento para las nuevas empresas a condición de que sorteasen algunas de las limitaciones de partida: atraso técnico —equipo transformador, industrias auxiliares...—, limitada escala de producción y competencia de otras bebidas alternativas.

3. VALLE, BALLINA Y FERNÁNDEZ (1890-1900):[40] DEL LAGAR A LA FÁBRICA

> Siendo la comarca de Villaviciosa la que goza de más antigua fama entre los productores de sidra, y escogiendo esta Casa lo más selecto de cada cosecha, resulta su sidra tan excelente que no tiene igual según el parecer de todo el que la ha probado.
>
> *Valle, Ballina y Fernández*, 1892.

Villaviciosa «fin de siglo»

En 1900, la población del concejo sumaba 21.132 habitantes —17.151 en 1850—, y la de la villa, 1898 vecinos. Tal crecimiento era atribuido por F. Canella casi exclusivamente a la actividad sidrera orientada a la exportación. Las guías comerciales y mercantiles abundaban en el mismo sentido: en 1884, el concejo contaba con 530 lagares de sidra, figurando entre los principales productores de sidra natural Joaquín Fernández Ballina, Bernardo de la Ballina Peláez, J. Pando Montoto, F. Valle Muñiz y Fernández Paraja.[41]

No obstante, la Villaviciosa finisecular ofrecía un paisaje urbano e industrial que rebasaba con amplitud los límites del monocultivo sidrero: fábricas de conservas de pescado, explotaciones mineras (azabache, antracita, piedra caliza), la Azucarera de Villaviciosa, central eléctrica, astilleros del Puntal y otras muchas empresas sostenían a una nutrida burguesía industrial y comercial —los Ballina Peláez, Fernández Pando, Zaldivar Valle, Pidal y Mon, Merediz...— en cuyo patrimonio ocupan un lugar destacado los negocios ultramarinos, y a cuya iniciativa empresarial se asocia la modernización urbana de la villa: electrificación, red de saneamiento, equipamientos educativos, plaza cubierta...[42]

[39] Cf. Glade (1991), pp. 9-49.

[40] Por economía léxica, en el texto se usará el acrónimo VBF para referirnos a la empresa.

[41] Vid. Canella Secades [1897] (1989), pp. 107-143; Pando y Valle (1880); Román Cartavio (1884).

[42] Cfr. Crabiffosse Cuesta (2000), pp. 28-39.

Valle, Ballina y Fernández: la etapa fundacional (1890-1895)

El 24 de mayo de 1890 se constituía ante notario en Villaviciosa la sociedad regular colectiva Valle, Ballina y Fernández para la «fabricación de sidra espumosa y toda clase de bebidas gaseosas, preparación de frutos del país, venta y exportación de estos productos» bajo «la marca que se convenga y que habrá de registrarse ante el ministerio de Fomento, y de figurar en las etiquetas, facturas y demás artículos». Con una duración estatutaria de diez años, la integraban los hermanos Alberto y Eladio del Valle Ballina —farmacéutico y actuario respectivamente— y Bernardo de la Ballina Fernández y Ángel Fernández Fernández, comerciantes.[43] El capital social escriturado, sujeto a futuras ampliaciones, era de 10.000 pesetas suscritas por iguales partes. Los hermanos Valle aportaban «maquinaria y efectos», mientras los otros dos socios «ingresan en la caja de la sociedad una cantidad igual a la que alcancen los efectos entregados por los hermanos Valle, ya en objetos aplicables al negocio, ya en dinero». En la misma escritura constitutiva se especificaban las «obligaciones» de las partes. A los hermanos Valle correspondía la «preparación de todas las bebidas gaseosas que se fabriquen, embotellado, corchage, alambrado, adorno de las botellas y todas las operaciones hasta que estén dispuestas a la venta», además de la conservación de bodegas, maquinaria y pipería. A los otros dos socios, las funciones de administración, custodia y depósito de fondos, relación con proveedores de materias primas, «pago de jornales» y gestión de ventas. Se establecía igualmente que, en caso de disolución de la sociedad, ninguno de los socios «podrá usar la marca de fábrica ni imitarla en forma, color ni dibujo». La imagen de la marca —un gaitero asturiano—, una vez registrada en el ministerio de Fomento, quedará fijada en 1892 a partir del diseño encargado al pintor y grabador ovetense J. Fernández Cuevas.

Inicialmente, las instalaciones se establecieron en locales de la capital del concejo pertenecientes al notario Francisco del Valle Muñiz, padre de Alberto y Eladio. Posteriormente conocerían sucesivos traslados tanto en el casco urbano como fuera de él —en 1891 se arrendaban bodegas en la parroquia de Carda, además de ampliarse el patrimonio rústico con sucesivas adquisiciones de pomaradas—. La producción, además de la sidra espumosa, comprendía tanto sidra natural en barricas o embotellada como bebidas gaseosas —agua de seltz, refrescos de jugo de manzana— que se expedían a América por los puertos de Gijón, Santander y Bilbao junto a productos alimentarios regionales —castañas, quesos de Cabrales, embutidos, manteca, habas, manzanas de mesa—.

[43] Archivo del Registro Mercantil de Asturias: tomo 11, inscripción 165, folios 109 (escriturada en Villaviciosa ente el notario Pedro Ramón de Pérez). Los socios fundadores formaban parte de los grupos familiares a que se ha hecho referencia en páginas anteriores. Al patrimonio rústico y comercial añadían negocios en México desde 1834, y compaginaban la actividad empresarial con el ejercicio de profesiones liberales. Era el caso de Alberto del Valle, farmacéutico, que se había desplazado a Francia para conocer de primera mano las técnicas e instalaciones de las empresas champaneras. Vid. Canella Secades (1897); Crabiffosse Cuesta (2000), pp. 1-20; Cardín Blanco (2007).

Cuadro 2. Exportaciones de VBF, 1895-1914

Años	Cajas de sidra*
1895-1899	119.020
1900-1904	204.633
1905-1909	290.199
1910-1914	528.120

* Cajas de 9 litros.

Fuente: Archivo Valle, Ballina y Fernández: «Estadísticas de ventas»

Las exportaciones de sidra espumosa (cuadro 2) tuvieron una progresión ascendente: la media anual de cajas despachadas cada quinquenio fue de 23.804, 40.927, 58.040 y 195.625 respectivamente. México (37%), Argentina (27%) y Cuba (26%), constituían los principales mercados; con envíos menores figuraban Uruguay, Puerto Rico y Filipinas. En 1900 VBF alcanzaba una cuota del 39% de las exportaciones.[44] Desde sus orígenes y dada su orientación exportadora, la estrategia empresarial se orientó hacia tres objetivos complementarios. En primer lugar, el de asegurar la provisión de *inputs*: envases para sifones, botellas adquiridas a la firma gijonesa La Industria, corchos de Zamora, alambre de Los Corrales de Buelna (Santander), estaño, etiquetas contratadas con empresas litográficas asturianas, además de la maquinaria, casi siempre adquirida en Eparnay, tonelería y, por supuesto, la manzana. En este último caso, la insuficiencia de la producción propia llevó a la adquisición de nuevas plantaciones y a la contratación de suministros con productores próximos a las familias fundadoras: los Fernández Pando o los Fernández Paraja.

En segundo lugar, para la penetración en el mercado americano resultaría determinante la configuración de una red de casas de comercio que asumieran las funciones de consignación y distribución a comisión. Se trataba de compañías que disponían de establecimientos de venta directa (tiendas de ultramarinos o abarrotes) y que ya contaban con canales directos de distribución entre los centros y asociaciones de emigrantes, a los que ofrecían en condiciones ventajosas los productos regionales. Las familias Valle, Paraja y Pando, con presencia comercial en México desde 1834, aportarán un capital clientelar y unas redes de distribución que abarcaban desde Cuba a Argentina, pasando por representaciones en Madrid, Bilbao y Santander.[45] En tercer lugar, y dada la presión competitiva de las champaneras sobre las colonias de emigrantes, revistió gran importancia la temprana apuesta de la firma por una fuerte inversión en campañas publicitarias diseñadas y planificadas con criterios técnicos modernos y atractivos. En ellas, la publicidad formal tradicional (cartelismo, tarje-

[44] Archivo de la Fundación José Cardín Fernández (FJCF), Sección 131 (Técnica, gestión y ventas): «Sidra y jugo. Movimiento cíclico de nuestro poder de venta, 1895-1940».

[45] Sobre la red comercial, vid. García Álvarez (2008), pp. 612-628.

tas, objetos de regalo, anuncios en la prensa...) se completaba con la participación en certámenes y exposiciones (Madrid, 1890; Chicago, 1893...) cuyos premios fortalecían el valor añadido y prestigio de la empresa.[46]

1895-1900: Nueva gestión, nuevas instalaciones

En marzo de 1895 la empresa conocerá un cambio societario de gran importancia: los socios Eladio del Valle y Ángel Fernández transfieren por 5000 pesetas su representación y derechos a Obdulio Fernández Pando, que pasa así a detentar el 50% del capital como socio colectivo, correspondiendo el resto a los otros dos socios, los fundadores Alberto del Valle y Bernardo de la Ballina.[47] Un factor decisivo en la reorganización de la empresa será la repatriación de capitales y empresarios americanos, con la consiguiente atracción hacia el sector de nuevos competidores —en 1897 se constituía en el propio concejo de Villaviciosa una nueva empresa champanera: Benigno Llaneza Hermanos (1897)—. La mayor competencia y la orientación exportadora favorecieron la entrada de Obdulio Fernández, quien unía a su experiencia gestora —adquirida al frente de la casa de comercio Bernardo Fernández y Compañía (México)— un amplio conocimiento de los mercados antillanos y mejicano, y una sólida cartera de clientes y corresponsales.

Una de las primeras decisiones de la nueva dirección será el cambio de ubicación de la fábrica y la renovación de sus instalaciones. Con esa finalidad se adquiere la finca del Porreo de la Espuncia (Carda), colindante con la ría de Villaviciosa y con las carreteras que conectaban a Villaviciosa con Gijón y con los concejos industriales y mineros. Con este emplazamiento se centralizaban las instalaciones hasta ahora dispersas —lagares, almacenes, oficinas— y se reducían los costes de transporte al dotarse de mejores accesos terrestres y marítimos para las operaciones de aprovisionamiento y distribución.[48] Para mejorar la logística comercial y dar salida a las exportaciones hacía los puertos de Gijón, Santander y Pasajes, la sociedad adquiría un vapor de fabricación inglesa —el

[46] Un tratamiento más detallado en Crabiffosse Cuesta (2000), pp. 49-52, y Cardín Blanco (2007), p. 42.

[47] Archivo del Registro Mercantil de Asturias: tomo 111, inscripción 165, folio 110 (Traslado de escritura otorgada en Gijón, el 18 de marzo de 1895, ante Evaristo de Prendes). Obdulio Fernández Pando había contraído matrimonio en 1899 con su prima, Eloísa Fernández Blanco, hija de Bernardo Fernández Paraja. Es decir, el núcleo empresarial seguía manteniendo un fuerte componente familiar. Cf. Crabiffosse Cuesta (2000), pp. 55-56.

[48] Entre 1896 y 1898 se llevaron a cabo las obras de la nueva fábrica sobre 10.000 m^2 de terreno. Se la dotó de un edificio de tres cuerpos: el central o de bodegas con 100 grandes tinos; el lateral, para alojar trituradoras, prensas y cubas de fermentación; y un tercero para embotellado, precintado, etiquetado, lavado, aserradero y talleres de embalaje. Además contaba con un almacén para tres millones de litros, conectado con una rampa al muelle de recepción. Anexo a la fábrica se hallaba el edificio de oficinas, revestido exteriormente por un gran mural azulejado y con la representación de la imagen de marca. Más detalles en Fuertes Arias (1902: 1989), pp. 395-400; *La Opinión de Villaviciosa* (7/9/1898); Canella Secades (1897: 1986), pp. 107-143, y Crabiffosse Cuesta (2000), pp. 55-62.

Essex, rematriculado como *El Gaitero*—, así como varias gabarras para el tráfico fluvial. Finalmente se procedió a renovar el equipo productivo con la importación de trituradoras, encorchadoras, embotelladoras y máquinas de alambrar y para fabricación de cajas de embalaje.

Entre 1895 y 1900, las repúblicas americanas siguieron siendo los principales mercados para El Gaitero. En los mercados sudamericanos, la ampliación de la red de distribuidores fue seguida del registro de nuevas marcas —El Asturiano, La Asturiana, El Águila—, así como de una intensificación de las campañas publicitarias con el objeto de compensar el retroceso de las ventas en Cuba y Filipinas.[49] No obstante, en un mercado tan competitivo como el ultramarino —en el caso de Madrid, a la competencia de otros fabricantes de sidra espumosa se añadía la de la propia sidra natural—, la ampliación de las ventas no podía descansar exclusivamente en los canales de distribución o en la publicidad —medios al alcance de otros competidores—, sino en la calidad como ventaja diferenciadora. En esa vía, en julio de 1898, la Dirección General de Agricultura, Industria y Comercio libraba por veinte años el derecho exclusivo de explotación en España y provincias de Ultramar por veinte años de una «patente de invención sobre un procedimiento de fabricación de envases para toda clase de líquidos» presentada por VBF. Se trataba de «barriles, bocoyes o toneles que se harán con duelas de roble» impermeabilizándolos con «goma, brea, caucho o resinas no nocivas para la salud». De nuevo en 1901 se obtenía una licencia similar para un método de

conservación indefinida y sin alteración de sus principios esenciales de la sidra espumosa, vulgarmente conocida como «sidra champagne», en toneles, barriles o bocoyes que, dotados de las condiciones de impermeabilidad y resistencia necesaria para soportar la presión del líquido, permitan su conservación y, por tanto, faciliten la venta y el comercio de la «sidra champagne» y su transporte a los grandes mercados en favorables condiciones.[50]

El 4 de agosto de 1900, cuando ya se llevaban exportadas 7 millones de botellas y la producción anual de sidra se cifraba en un millón de litros, la sociedad regular colectiva, con la misma denominación, se transformaba en anónima. Su capital social, que ascendía a 1,5 millones de pesetas y seguía detentado por las familias fundadoras, se distribuía en 3000 acciones, de las que 2000 se entregaban liberadas a los socios —correspondientes a un millón de pesetas, «que constituye el capital de la sociedad regular colectiva»—; de las 1000 restantes, los accionistas se obligaban a recoger 750 en un plazo de dos meses y

[49] A los instrumentos publicitarios tradicionales se añadieron los asociados a los nuevos medios de comunicación y transporte: fotografía, publicidad en tranvías y estaciones. Igualmente, la empresa mantiene la concurrencia a las exposiciones internacionales finiseculares (Gijón, París, Colombia, Chicago), además de fortalecer la relación con los centros asturianos y españoles de la emigración a través de actuaciones de patrocinio (regalo y distribución de folletos, óleos, partituras musicales...) tendentes a vincular la sidra con la identidad cultural de los colectivos: ver Crabiffosse Cuesta (2000), pp. 59-62.

[50] Archivo del Registro Mercantil de Asturias: tomo 11, folio 112.

mediante pago en efectivo, permaneciendo las 250 restantes en cartera. Liquidado el proceso, Obdulio Fernández Pando mantuvo 1250 acciones, y los otros dos socios las restantes, a lo que habría que añadir el valor de los activos industriales, el de la flota, así como las participaciones de la empresa en otras sociedades —La Azucarera de Villaviciosa y Gijón Industrial, entre otras—. El consejo de administración, presidido por Fernández Pando y con los otros dos socios en la gerencia, daba entrada como nuevos consejeros a Lucas Merediz Rodríguez y a Bernardo Fernández Blanco.

4. 1900-1929: PRODUCIR PARA EXPORTAR

> La gran dificultad para exportar es la enorme fama del *champagne* francés.[51]

1900-1914: LA GRAN EXPANSIÓN

La trayectoria de la empresa en estos años es inseparable de la propia coyuntura de la economía asturiana. Entre 1898 y 1914 se constituían en Asturias 497 sociedades mercantiles con un capital social de 251 millones de pesetas. Se trataba de un ciclo inversor que coincidía con el avance del proceso industrial y su diversificación de estos años: banca, servicios, construcción naval, gas y electricidad compartieron protagonismo con los sectores minero y siderometalúrgico. Son también los años en que la emigración española y asturiana a América alcanzaba máximos históricos: las salidas de asturianos a América pasaban de 41.351 entre 1894-1903 a 117.706 entre 1904-1913: Cuba, una vez que comenzaba a desplegarse en la isla la inversión norteamericana, absorbía el 58% de las salidas, Argentina el 25%, y un 7% México.[52]

El sector sidrero

A principios del nuevo siglo, la producción anual de sidra natural oscilaba, dependiendo de la alternancia de las cosechas de manzana, entre los 18 y 25 millones de litros. Fuertes Arias sostenía que en torno al 80% de la misma se destinaba a la exportación. En el concejo de Villaviciosa, los 352 productores registrados elaboraban 22.961 hl de sidra en 1900, y 90.000 a comienzos de la

[51] Cf. Llobet (1959), p. 478.

[52] Para el ciclo inversor, Erice (1980), pp. 51-68. Para el movimiento migratorio asturiano: Gómez (coord.) (1994). La emigración española a América pasará de 704.561 emigrantes entre 1882-1900 —una media de 37.082/año— a 2.592.751 entre 1900-1930 —una media de 86.425/año—, siendo Galicia y Asturias las principales regiones de origen. Las cifras son: 88.386 emigrantes asturianos para 1901-1910 y 90.231 para 1911-1920. La emigración a México ha sido calificada de privilegiada por su carácter más selectivo y por la frecuencia de comerciantes y empresarios: vid. Lida (comp.) (1994). En Latinoamérica, la llegada de emigrantes coincide con la inserción de sus economías en el mercado mundial, el desembarco de la inversión europea directa y de cartera —redes ferroviarias y portuarias— y el avance de los frentes colonizadores agrario y minero.

Cuadro 3.
Salidas de sidra por la aduana de Villaviciosa, 1886-1920 (en qm)

Años	Al mercado nacional	A todos los mercados
1888-1900	—	4397
1901-1905	1124,50	16.142
1906-1910	4035	22.094
1911-1915	5861	18.613
1916-1920	11.534	67.023

Fuente: Ballina Ballina (1984), cit., pp. 1091-1116.

década de los veinte. La dependencia de la economía del concejo respecto a la manzana explica que proliferasen en la prensa local los artículos sobre arboricultura y química (levaduras, clarificadores, enología). En 1911, se editaba en Villaviciosa un *Método teórico-práctico para mejorar la fabricación de sidra natural*. Ese mismo año, la Diputación Provincial aprobaba la creación de una estación pomológica en Tiñana (Siero).

Como ya se dijo, el sector de la sidra espumosa conoció a partir de 1898 la entrada de nuevos productores: Bodegas Asturianas de García Argüelles (La Carrera, Siero, 1900: Princesa de Asturias), Vigil, Blanco y R. Monte (Villaviciosa, 1900: La Tierrina, La Aldeana, Asturias), Hijos de Antonio Arias (Corias de Pravia, 1902: La Praviana), Sánchez Ruiz y C.ª (La Felguera, 1901), El Lagar del Nora (Pola de Siero, 1901), P. del Valle y C.ª (Gijón, 1908), Casas, Muñiz y Grosas (Gijón, 1909), y R. Gutiérrez López —sucesor de Ávila y Gutiérrez— (Miranda, Avilés: El Astur).[53]

Las salidas de sidra por cabotaje registradas en las aduanas constituyen el único indicador disponible para ilustrar la expansión de la demanda nacional y ultramarina (cuadro 3). Aun cuando la serie no diferencie entre sidra natural y sidra espumosa, los anuarios comerciales confirman que «el principal y casi único comercio de exportación es el de sidra en botellas»[54].

Las distorsiones en el comercio marítimo internacional creadas por la guerra hispano-norteamericana (1898) y por la Gran Guerra (1914), alteraron temporalmente las exportaciones —parcialmente compensadas por el mayor consumo doméstico— que, ya a partir de 1916, iniciaban su recuperación. En este último año, Asturias ocupaba tras Barcelona la segunda posición entre las provincias productoras de bebidas gaseosas.[55] Entre 1900 y 1914 los destinos de las exportaciones ultramarinas se distribuían entre Argentina (50 %), Méjico, Cuba y Uruguay —un 30 % entre los tres países—, y otros 25 países para el 20 % restante: desde Estados Unidos hasta Alemania, Bélgica, Holanda y Reino Unido.

[53] Cf. García Álvarez (2008), pp. 381-386 y 422-424; Fuertes Arias (1902: 1989), pp. 481-482; Gutiérrez Mayo y Álvarez Uría (1904).

[54] Cf. Arroyo Guitián y González Vieytes (1915), pp. 524-525.

[55] Cf. *Anuario Estadístico de España*, 1916, p. 130.

Valle, Ballina y Fernández, S. A.

La gerencia de Obdulio Fernández Pando entre 1906 y 1927, además de marcar una de las etapas más brillantes de la empresa, supondrá igualmente el eclipse de una de las familias fundadoras de la sociedad: en 1906 sale de la misma Ángel del Valle para iniciar su propia andadura empresarial.[56] Durante los citados años la empresa consolida su liderazgo en los mercados americanos (cuadro 4). Entre 1900 y 1913, las exportaciones se multiplicaron por cuatro, a la vez que se registraban nuevas marcas comerciales —La Llanisca, El Pastor, La Alborada, Bodegas del Gaitero—, algunas específicamente orientadas a promocionar las ventas entre las colonias de emigrantes vascos —El Pelotari, Jai-Alai, Sagardua y Euskaria—. Como venía siendo tradicional, los cargamentos de sidra se completaban con los de embutidos, quesos y mantequillas y otros productos regionales.

Cuadro 4.
VBF, S. A.: cajas vendidas y cajas exportadas a América (1913-1930)

Años	Cajas vendidas	Cajas exportadas (%)
1913	—	171.890
1914	—	103.232
1915-1919	609.712	—
1920-1924	943.199	600.376 (64)
1925-1929	900.540	644.624 (71)
1930-1934	607.870	295.569 (49)
1935-1939	444.110	192.863 (43)
1940-1944	859.732	144.036 (17)
1945-1949	739.248	289.070 (39)

Fuente: Archivo Fundación J. Cardín Fernández, Sección 131 y Archivo VBF: «Estadísticas de ventas».

El crecimiento de las exportaciones, como en anteriores décadas, se asoció a las ventajosas condiciones contractuales ofrecidas a las casas de comercio que trabajan a comisión con la matriz: Polledo, Torre y C.ª y L. Raggio en Argentina; Lavanderas, Calle y C.ª en Cuba; J. García Mijares en México; C. Fojo y Picó Hermanos en Punta Arenas y Santiago de Chile, además de los distribuidores establecidos en Uruguay, Panamá, Brasil y Tampa (Florida). El mantenimiento del mecenazgo cultural y de la inversión en campañas publicitarias —cuñas cinematográficas, patrocinio de eventos deportivos, financia-

[56] Inicialmente en Madrid, donde instalará una fábrica de sifones; posteriormente en Ribadesella, como directos de Blanco, Saro y C.ª y, finalmente, en la Argentina, donde dirigirá su propia fábrica de sidra espumosa. Cf. Crabiffosse Cuesta (2000), pp. 59-62.

ción de giras musicales...— fueron reforzados con otras actuaciones destinadas a fidelizar el consumo de los centros y sociedades de la emigración española: institucionalización de los viajes periódicos a América de los directivos de la empresa y, en sentido inverso, de las estancias en Villaviciosa de los representantes de las casas de comercio.

Bajo la gestión de Obdulio Fernández, VBF priorizará la integración productiva. La adquisición de fincas colindantes a la fábrica con vistas a ampliar instalaciones —dos nuevas bodegas que sumaban 3 millones de litros a la capacidad de almacenamiento— se completó con la mejora de los medios de recepción y distribución: ampliación del muelle de embarque dotándolo de dársena y vagones de carga; compra de nuevas gabarras, de una lancha a vapor y de un nuevo buque de vapor de gran arqueo. El crecimiento de las ventas obligó a prestar atención a los suministros de materia prima: a la compra de nuevas pomaradas se sumará la absorción, en 1907, de la champanera local Llaneza Hermanos y la adquisición de una participación en la Sociedad Manzanera, una empresa que comercializaba manzana de mesa y de sidra. La renovación del equipo se acompañó con la instalación de alumbrado y electromotores, con la subsiguiente reorganización de los talleres.[57] El paso final se toma en 1913 con una apuesta estratégica: levantar una fábrica para iniciar la producción de botellas, componente esencial de los costes de producción y hasta entonces adquiridas a productores catalanes y asturianos.[58] Con una producción diaria de 14.000 botellas, la fábrica, sometida a la difícil coyuntura bélica —falta de suministros, elevados precios del carbón, conflicto laborales auspiciados por el sindicato de botelleros...— tuvo que paralizar la producción en 1921.

1914:1929: LOS LÍMITES DE UN CRECIMIENTO INDUCIDO POR LAS EXPORTACIONES

Un contexto histórico singular

Como es sabido, la primera guerra mundial, además de un profunda alteración en el sistema de pagos y en los flujos de comercio e inversión internacionales, representó para los países neutrales un ciclo de negocios asociado a la demanda de los países beligerantes y a las oportunidades de abastecer los mercados tradicionalmente atendidos por aquellos. En el caso de Asturias, la *Revista Industrial y Minera* hablará de un «dorado» regional: entre 1914 y 1919, la minería pasará de 18.233 a 39.093 activos; se levantarán 4 astilleros (Riera, Astilleros

[57] Más detalles en *El Comercio* (1911): «De las grandes industrias nacionales: Una visita a la fábrica El Gaitero» (19 de septiembre).

[58] Hasta entonces la empresa se surtía de fábricas catalanas; de La Industria, de Gijón (Cifuentes, Pola y C.ª: 1844) y, desde 1900, de Gijón Industrial —de la que Valle, Ballina y Fernández llegará a adquirir una participación del 20%—. La conflictividad laboral y la competencia de otros establecimientos llevará al cierre de ambas en 1906 y 1913 respectivamente.

de Avilés, Astilleros de Gijón y Sociedad Española de Construcciones Mecánicas) y se constituirán dos nuevos bancos (Banco de Oviedo y Banco Minero-Industrial de Asturias), además de nuevas compañías eléctricas y de tranvías. Un indicador de aquel auge, el registro mercantil de sociedades, confirma que entre 1914 y 1920 se inscribieron en el mismo 392 con un capital social de 122 millones de pesetas.[59]

Para las repúblicas americanas, cuyo ciclo económico se superponía al exportador, los años 1914-1919 marcarán un antes y un después en su modelo de crecimiento. La guerra, el abandono del patrón oro y la caída radical de la inversión europea no tardarán en hacerse sentir: así, en Argentina las tasas de crecimiento anual del PIB pasaron del 6,3% de los años 1870-1914, al 3,5 entre 1914-1930; la misma tasa aplicada a las exportaciones se redujo del 15 al 3,9% entre ambos períodos. Los ejemplos podrían multiplicarse.[60] Tras la depresión posbélica (1919-1921), la vuelta a la normalidad se verá matizada por un contexto inédito: la saturación del mercado mundial de materias primas agrarias y mineras, la mayor volatilidad de precios y la caída de la demanda europea derivarán en un empeoramiento de los términos de intercambio y en la progresiva reasignación de recursos desde el sector exportador a la industria nacional: se iniciaba así un largo proceso de nacionalismo económico y de sustitución de importaciones.[61]

Por último, cabe señalar la adaptación de la corrientes migratorias al ciclo económico descrito, extremo corroborado por el movimiento de las remesas. La emigración española a América cayó de las 1.194.574 salidas del decenio 1910-1920 a 772.708 en la década 1920-1930, con un retroceso de Cuba como destino (un 29% de la llegadas) frente a Argentina (51%). La emigración asturiana presenta un ritmo similar: de las 117.706 salidas entre 1904-1913 se pasa a 78.141 entre 1914-1923, y a 59.558 entre 1924-1933. Por destinos, los asturianos emigraban preferentemente a Cuba (60%), seguida de Argentina (28%) y México (10%).[62]

La evolución del sector sidrero

La producción de sidra mantuvo su tendencia ascendente entre 1914 y 1929: entre ambas fechas, la cosecha de manzana pasó de 400.000 a 600.000 qm, los plantíos ocupaban 6.000 ha y los litros elaborados ascendieron de los 26 millones de 1921 a los 30 millones de 1930. De estos últimos, un 87 % se destinaban a elaborar sidra natural para el consumo regional, y el 13% restante a la fabricación de sidra espumosa[63]. En 1927, Villaviciosa —24 lagares, 879 elaboradores,

[59] Cf. Erice (1980), pp. 68-87.

[60] Cf. Rock (1992), pp. 89-116.

[61] Cf. Bulmer- Thomas (1997), pp. 3-46, y Glade (1991), pp. 1-49.

[62] Cf. Gómez (1994). Para el movimiento de remesas, García López (1992), pp. 165-196.

[63] Cf. García Álvarez (2008), pp. 392-392. Más detalles en Álvarez Suárez y Gámez (1923). Según los autores de la guía, Asturias contaba con 161 «fábricas de sidra». Siero (18), Mieres (16),

5.280 pomaradas— con una producción de 9,8 millones de litros, seguía liderando la producción regional[64].

La paralización parcial del mercado exterior en los primeros años de guerra fue compensada por el fuerte tirón del consumo regional en las villas mineras, industriales y portuarias y por el hundimiento de las exportaciones francesas de champán tras convertirse la región francesa de la Champagne en escenario bélico. Prueba de la vitalidad del sector será la constitución en estos años de nuevas empresas sidreras: C. Riera Muñiz (Breceña, Villaviciosa, 1914: Escanciador), Casas y Muñiz: Champanera La Aldeana, S. A. (Gijón 1916: La Aldeana), Champanera de Villaviciosa, S. A. (Castiello, Villaviciosa, 1921: Reina Victoria y La Tierrina), Hijos de Casimiro Velasco (Gijón, 1925: El Sol de Asturias), R. Sanchís (La Felguera: El Guirriu)...

Pese a todo, en la prensa regional ya eran perceptibles las llamadas de atención sobre las nuevas condiciones en los mercados americanos: California y Argentina comenzaban a comercializar manzana propia; Chile, Argentina y otras repúblicas elevaban aranceles y realizaban los primeros ensayos para la producción de sidras autóctonas. Por lo mismo, en la prensa y publicaciones agronómicas de estos años se planteaba por primera vez la necesidad de mejorar la calidad y diversificar la producción.

El Gaitero

El cuadro 4 ilustra el movimiento exportador de la firma entre 1913 y 1930. Tras la paralización de la producción en 1914 debido a la acumulación de *stocks*, las exportaciones volvían a recuperarse y ante las buenas perspectivas VBF ampliaba en 1918 su capital en 1,5 millones de pesetas; dos años más tarde se modificaban los estatutos para prorrogar la sociedad hasta 1950. Desde 1919, la depresión posbélica y la creciente conflictividad laboral —jornada de 9 horas, mejoras salariales— repercutirán en mayores costes y en pérdida de competitividad: el máximo histórico de 1913 —171.890 cajas exportadas— no se volverá a alcanzar hasta 1921. Desde entonces, al crecimiento sostenido de los años prebélicos le sucederá otro de carácter más cíclico y en el que se dejarán notar el peso de los aranceles, los tipos de cambio y las políticas industriales aplicadas por las economías latinoamericanas. No obstante, las exportaciones de sidra natural y de jugo de manzana —El Gaitero, La Corona— dirigidas al mercado nacional, por su papel compensatorio, permitieron a la empresa ofrecer un balance satisfactorio para los años veinte (cuadro 5).

En 1927, VBF daba empleo a 325 operarios y procesaba 3 millones de litros de sidra anuales. El muelle se había ampliado con una dársena de 700 metros y

Carreño (16), Villaviciosa (12), Infiesto (11), Gijón (9) y Colunga (9) figuraban entre los concejos con mayor presencia productora.

[64] Cf. Valín Martínez y Fernández Moreno (1928). Los autores señalaban que «teniendo en cuenta que en el aforo de la sidra siempre hay ocultación», podría considerarse una subestimación del 40% (p. 260).

Cuadro 5.
VBF, S. A.: Venta en España de sidra natural en barriles

Años	Litros	Media/año	Índices
1917-1921	799.441	149.888	100
1922-1926	1.117.938	234.988	157
1927-1931	1.815.709	363.142	242
1932-1936	2.466.599	493.320	329
1937-1942	1.119.051	223.810	159
1942-1946	583.296	116.659	149
1947-1951*	1.080.203	216.041	144

* Desde 1952 ya no hay estadísticas de sidra natural.

Fuente: Archivo Fundación J. Cardín Fernández, Sección 131 y Archivo VBF: «Estadísticas de ventas».

con carriles para grúas y vagones. Al vapor *El Gaitero* se sumaron dos nuevas lanchas vaporas — *Espuncia núm. 1* y *Espuncia núm. 2*, de de 200 y 130 toneladas de arqueo respectivo—, además de cinco gabarras con una capacidad de carga de entre 25 y 120 toneladas. Como en épocas anteriores, el mantenimiento de las exportaciones entre 1924 y 1929 recayó en buena medida en los incentivos ofrecidos por la empresa a su red de agentes comerciales —extendida ya por Venezuela, Brasil, Costa Rica, Santo Domingo, Guatemala y Perú, además de los representaciones europeas y de una nueva agencia en Marruecos—. La consolidación de la imagen de marca de la empresa en España y América dará lugar a pleitos motivados por la apropiación de la misma por parte de otras empresas del ramo.[65]

5. 1930-1950: HACIA EL FINAL DEL CICLO EXPORTADOR

1930-1939: la sidra sobrevive a la crisis

Para España y para Asturias, los años comprendidos entre 1929 y 1939 sumarán a los efectos de la crisis económica internacional —restricciones migra-

[65] A la publicidad externa —paneles cerámicos en el metro— se añadieron cuñas radiofónicas, películas publicitarias, folletos literarios, inserción de anuncios en revistas y diarios, mecenazgo cultural y concurrencia a certámenes y ferias —desde 1924, se celebrará la Feria de Muestras de Asturias—. Desde 1925 El Gaitero obtiene la concesión de «proveedor de la Casa Real» y, en 1929, patrocina una visita a las instalaciones de Miguel Primo de Rivera. Entre las empresas que pretendieron el uso de la marca, figuran desde fabricantes malagueños de licores hasta productores murcianos de pimientos. Cf. Crabiffosse Cuesta (2000), pp. 102-111.

torias,[66] caída de exportaciones, fuga de capitales, reducción del crédito, desvalorización de los activos financieros...— los derivados de la inestabilidad social y política, con un fuerte impacto sobre las expectativas empresariales. En el caso de América Latina, liberales y estructuralistas coinciden —bien para condenarlo, bien para defenderlo— en que 1929 marca la inflexión en el modelo de crecimiento hasta entonces practicado: de una orientación «hacia afuera», es decir, guiada por las exportaciones primarias, se pasará a una industrialización sustitutiva de importaciones.[67] La contracción de la demanda externa y la caída de los precios de las materias primas ponían punto final al pasado círculo virtuoso de crecimiento en que el dinamismo del sector exportador trasladaba sus efectos hacia el sector manufacturero interno. Para VBF, las dificultades de estos años se vieron anticipadas por el fallecimiento, en 1927, de Obdulio Fernández Pando, seguido en los años inmediatos de los óbitos de otros miembros significativos de las familias fundadoras, situando a la empresa ante un amplio relevo generacional.[68] Desde 1930 Rafael Fernández Pando, y desde 1932 Rafael Cardín Fernández, se harán cargo de la presidencia del consejo de administración y de la gerencia de la empresa respectivamente.

Aun cuando en los años de guerra y primeros de posguerra el desabastecimiento de vino y cerveza facilitó su sustitución por la sidra, la caída generalizada de la renta acabó por afectar a la demanda de bebidas alcohólicas. En el concejo de Villaviciosa, la producción de sidra de 1927 —9,8 millones de litros— no se volverá a alcanzar hasta los años sesenta.[69] La reacción de los lagareros asturianos ante las menores ventas se dirigió a reclamar rebajas en los arbitrios municipales y provinciales que gravaban el tráfico y consumo de sidra, demandas sistemáticamente denegadas ante la falta de ingresos de aquellas administraciones. El resultado final se traducirá en tres tipos de soluciones: el cierre de numerosos lagares familiares —orientados hacia el autoconsumo y a las ventas al margen de la fiscalidad—, la reorientación de algunos fabricantes hacia la sidra espumosa y, finalmente, la sustitución de los plantíos de pomaradas, intensivos en trabajo, por cultivos forestales –pino y eucalipto, más rentables y menos exigentes en labores. La situación en los mercados exteriores siguió una evolución contractiva similar: las exportaciones americanas de la

[66] Las 22.693 salidas desde Asturias entre 1925-1930 se reducían a 6951 entre 1930-1933, suspendiéndose desde entonces hasta 1940. Desde este último año, la penuria de los años de posguerra propiciará la reanudación de la corriente emigratoria: 10.353 salidas entre 1946-1950 y 13.716 entre 1951-1955. A partir de entonces iniciarán su definitivo retroceso: 9085 salidas entre 1956-1960, 6300 entre 1960-1965 y 1494 entre 1966-1970. Cf. San Miguel y Ojeda (1977), pp. 23-49.

[67] Sustentado en las tesis de R. Prebisch (1949) y auspiciado por la CEPAL, implicará un mayor protagonismo público en el proceso industrializador. No obstante, el fuerte éxodo rural y el igualmente fuerte crecimiento demográfico interno mantendrán los mercados de la sidras. Vid. Thorp (1997), pp. 47-81.

[68] Los de Baltasar Fernández Pando (1928), Ángel Fernández Fernández (1919) y Roberto Fernández de la Ballina (1930). Tras el fallecimiento de Obdulio, diversas instituciones promoverán un monumento, levantado en 1932 en el centro de la villa, encargado a M. Benlliure. Más detalles en Crabiffosse Cuesta (2000), pp. 113-129.

[69] Cf. Hevia Llavona (2011), pp. 176-177.

principales empresas champaneras pasaron de representar el 62,50% de la producción en 1919 al 43% en 1935 y el 17% en 1940. En sentido opuesto, la cuota del mercado español se incrementó: de suponer el 37,50% de las ventas en 1919 pasarán a alcanzar el 55% en 1935.[70]

Desde la perspectiva comercial, la trayectoria de la empresa se mantiene dentro de la tónica general de sus competidoras. Sus exportaciones conocían un retroceso sostenido: 128.925 cajas/año entre 1925-1929, 59.114 entre 1930-1934 y 14.493 para 1935-1939. En términos relativos al sector, la empresa había mejorado su cuota de mercado al representar el 39 % de las exportaciones asturianas de sidra. Estas últimas, por destinos y en la década 1930-1939, se distribuían entre Argentina (55 %), Cuba (21 %), México (15 %) y Uruguay, Perú, Puerto Rico, Estados Unidos y Filipinas, con porcentajes entre el 1 y 3 %.[71]

Como ya se dijo, las ventas en el mercado nacional compensaron parcialmente el balance: en el caso de la sidra natural se pasó de 1,8 millones de litros entre 1927-1931 a 2,4 entre 1932 y1936. En el de la sidra espumosa, para los años 1930-1935 las ventas se mantuvieron entre 53.000 y 67.000 cajas: Madrid (20,5%), La Coruña (9,5%), Santander (9,2%), Barcelona (7%), San Sebastián (5%), Zaragoza (4,8%) y Valencia (4,2%) seguían figurando entre los principales destinos.

Ante la caída de beneficios la empresa optará por un programa de inversiones orientado a alcanzar economías de gama a partir de una diversificación productiva que partía de la misma materia prima: los derivados de manzana —mermeladas, jaleas y, especialmente, dulce de manzana— pasaron a formar parte del catálogo de ventas. Para cubrir la nueva línea productiva la empresa se dotará de una nueva planta provista, además de laboratorio, de máquinas peladoras, cortadoras, y troceadoras, así como de autoclaves y equipos de soldadura y cierre de latas —los envases se adquirían a la filial santanderina de la metalgráfica francesa Société Générales des Cirages—. La apuesta, además de contar con el *know-how* acumulado y de rentabilizar los excedentes de manzana librados por la caída del consumo de sidra, daba respuesta a la existencia de una demanda interna para alimentos de bajo precio, alto aporte calórico, poder saciante y fácil conservación.

Desde 1936, la marcha de la empresa quedó vinculada a la coyuntura bélica. En 1936 será incautada por el Sindicato Único de Champán La Fusión, de filiación anarquista. Desde octubre de 1937, con Villaviciosa en territorio sublevado, la fábrica volvía a una *normalidad* marcada por las pérdidas, la falta de suministros (azúcar, botellas, envases de hojalata, corchos) y la irregularidades en los transportes terrestres y marítimos.

[70] Archivo FJCF, sección 131: «Gráfico comparado de ventas».

[71] El resto se repartía entre Industrial Zarracina (16,5%), Vigil, Blanco y R. Monte (6,6%), Vereterra y Cangas (2,45%), Hijos de P. Pérez (1,6%), y Ávila y Gutiérrez (1,4%), entre otros. Archivo FJCF, sección 131 (6).

1940-1950: LA DIFÍCIL VUELTA A LA NORMALIDAD

El final de las emigraciones *masivas* hacia Ultramar, junto con las nuevas políticas económicas latinoamericanas, modificaron sustancialmente las expectativas del sector. En 1945, en una ponencia presentada en la I Semana Pomológica, se realizaba un breve análisis histórico de la industria champanera, señalándose cómo, tras una larga etapa de crecimiento, esta había tocado techo en 1941, iniciándose entonces su repliegue sobre el mercado nacional. Entre las explicaciones ofrecidas se citaban la «elevación extraordinaria de los fletes marítimos», el desfavorable tipo de cambio aplicado a las exportaciones por el Instituto de Moneda Extranjera —10,95 pesetas por dólar, discriminatorio en relación al aplicado al vino—, los altos costes salariales, la elevación de la imposición de consumos, y los precios de las materias primas (azúcar, botellas, corcho).[72]

La pérdida de peso de las exportaciones orientará un plan de actuaciones dirigidas tanto a mejorar la calidad del producto como a prestar mayor atención al mercado interior. Desde 1940 se asiste a la institucionalización de las políticas de fomento: en la I Exposición Pomológica Provincial (1940) y en la I Semana Pomológica (1945), además de los debates agronómicos, comenzaba a plantearse la necesidad de elaborar un estatuto sobre la sidra y de iniciar la regulación de la denominación de origen. En 1948, desde la Diputación Provincial se asumía que dentro de la economía asturiana, la sidra constituía «una fuente nada desdeñable de divisas». A la vez, se elaboraba un amplio *dossier* sobre el sector que incluía un censo de establecimientos que contabilizaba 2000 «lagares rústicos e industrializados», 12 «industrias de sidra champanizada» y diez de elaboración de dulce de manzana. La extensión de las pumaradas se cifraba en 7000 ha y su producción anual en 70 millones de kg.

Además, el citado informe reparaba en las deficiencias de las industrias de transformación: necesidad de sustituir las prensas hidráulicas por las continuas y las tinas de madera por las de acero, así como de incorporar medidores (termómetros, higrómetros, alcoholímetros...) o de ampliar la gama de derivados (coñac, mostos concentrados, piensos, pectinas). A raíz de la información recabada, la Diputación provincial instaba al Instituto Nacional de Colonización a la creación de una estación pomológica en Villaviciosa.[73]

En el caso concreto de la sidra espumosa, las dificultades en el abastecimiento de materias primas y los problemas para el acceso a las importaciones (licencias de exportación, divisas) llevaron a la constitución en 1942 del Sindicato de Fabricantes de Sidra —conocido también como *sindicato champanero*—. Su poder negociador se dirigirá preferentemente a alcanzar acuerdos en los precios de adquisición de la manzana y de otros *inputs*, así como a la fijación de cuotas de exportación que evitasen una competencia destructiva —entre 1930

[72] AHA: Fondo de la Diputación Provincial: C. 1697/32: Artime (1945).
[73] AHA: Fondos de la Diputación Provincial: C. 1769/133.

y 1950, 11 empresas se hallaban al borde de la suspensión de pagos por la pérdida de exportaciones[74]—. Por lo mismo, y tras laboriosas negociaciones, en 1949 se constituía el denominado «Bloque exportador» integrado por las principales empresas asturianas del sector.

Para VBF los años de la autarquía fueron también los de la confirmación de su liderazgo en el mercado americano.[75] Tras la caída generalizada de las exportaciones durante los años de la segunda guerra mundial, el bienio 1949-1950 asistía a la recuperación de las mismas: un 50% de las ventas correspondían a El Gaitero, seguida de Industrias Cima, S. A. (22,73%) e Industrial Zarracina, S. A. (19,42%). Cuba, que absorbía el 80% de las ventas de sidra espumosa, había relevado de nuevo a Argentina como principal mercado.[76] En Argentina y Uruguay las restricciones arancelarias y el apoyo estatal a los fabricantes nacionales obligaron a VBF a renegociar los acuerdos que mantenía con sus distribuidores tradicionales. En efecto, Casa Luis Constantini (Sidrería Continental), e Ibarra, Guaresti y C.ª, ambas en Buenos Aires, y Galimberti y C.ª, en Montevideo, habían pasado a contratar la producción con fabricantes locales para luego comercializarla, previa cesión de derechos, con las marcas Sagardúa y El Gaitero. Por entonces, tres empresas argentinas, Raggio, Forchieri y C.ª —marcas Jorreón del Monte y Río Negro—, Bodegas y Viñedos Santa Ana (Mendoza) —Sidra Santa Ana—, y Fioravanti y C.ª, además de competir con El Gaitero en el mercado argentino exportaban parte de su producción a las naciones vecinas.

Pese a la recuperación indicada, la década de los cuarenta había sido testigo de un relevo en los mercados de sidra espumosa: las ventas de El Gaitero en el mercado nacional ya triplicaban las exportaciones. Con vistas a fortalecer su posición en el mismo, la empresa había ampliado en 1944 su capital hasta los 5 millones de pesetas para modernizar y ampliar la planta de dulces y mermeladas, suscribir contratos con productores de remolacha azucarera y adquirir dos camiones con los que realizar la distribución directa. Desde 1947 comenzaba a elaborar orujo de manzana y desde 1951, tras contratar maestros alicantinos, turrones y confituras. De esta forma pretendía mejorar sus economías de gama y establecer sinergias comerciales y de marca.[77]

[74] Entre otras: Hijos de Perfecto García, S. A., Hijos de P. Pérez, S. A., Champanera Villanueva, Hijos de F. Serrano, S. A., La Asturiana, S. A., R. Álvarez González, y las vascas F. Araquistaín, Yankee Hermanos y Ordeñana e Hijos. AHA, fondo AISS: C. 16.426/5.

[75] En 1944, la empresa ampliaba su capital hasta los 5 millones de pesetas, y en 1949 se prorrogaba la duración de la sociedad hasta 1995. Sobre los cambios estatutarios de estos años: Archivo del Registro Mercantil de Asturias: tomo 48 (folios 257-265) y tomo 56 (folio 155 y ss.

[76] El resto se distribuía entre Champanera Asturiana, S. A. (3,60), Hijos de Perfecto García, S. A. (3,05), y, con participaciones inferiores, Campanera de Villaviciosa, S. A., e Hijos de Antonio Arias, S. A., Hijos de Francisco Serrano, Fermín García y Muñoz y Cabrero: AHA: Fondo AISS (Delegación Provincial de la Organización Sindical): C. 16256/6.

[77] Ese mismo año En 1951 accedía a la gerencia de la empresa José Cardín Fernandez (1905-1992), quien había permanecido como consejero desde 1944

6. 1950-1970: VIVIR DEL MERCADO INTERIOR

Menos pomaradas y lagares

En los estudios presentados a la I Asamblea Provincial de la Manzana (1957) se formulaba un amplio balance sobre las perspectivas de las industrias de transformación de la manzana.[78] En primer lugar se hacía constar cómo el aumento de los precios de la leche y de la madera incentivaban los cultivos forrajeros y forestales en detrimento de las plantaciones de *pumares*. Estas últimas padecían igualmente los efectos del creciente éxodo rural y del mayor valor comercial de la manzana de mesa. En segundo lugar, junto a los seculares problemas técnicos y agronómicos (*vecería*, tratamientos fitosanitarios, fertilizantes...), se incorporaba como novedad la referencia a los nuevos hábitos de consumo (refrescos, cerveza) y a la decadencia de las tabernas o *chigres* como espacios tradicionales de sociabilidad y consumo colectivo de sidra. Todo ello venía a agravarse por cuanto incidía en un parque lagarero sobredimensionado y en unas industrias sin reglamentar y escasamente competitivas.

En tercer lugar y por último se aludía a la oferta de materia prima. Entre los años 1941-1959, la producción anual media de manzana osciló entre máximos de 65/75 millones de kg en años de «buena cosecha» y mínimos de entre 11/15 millones en los de «cosecha baja».[79] Al analizar esta cuestión, los informes sindicales no olvidaban considerar el escenario de la futura liberalización arancelaria de la economía española: llegado ese momento, los mayores precios pagados por Reino Unido, Holanda y Alemania acabarían por «acaparar» toda la cosecha asturiana, con el consiguiente aumento de los precios de la sidra. En esa situación, se añadía, el vino sería el principal beneficiario.

En 1958, un 60% de la cosecha era industrializada por diez fábricas de sidra-champán, siete de conservas y dulces y 2742 lagares de sidra natural. Estos últimos producían una media de 25 millones de litros anuales —en un 95% consumidos en Asturias—, que se imputaban a 2279 lagares familiares (3 millones de litros), a 443 lagares con un una producción media de 10.000 litros/año (15,9 millones de litros) y a 20 lagares auténticamente industriales (6,1 millones de litros). Esta sidra natural se elaboraba «sin ningún género de filtraje», por «métodos anacrónicos y empíricos heredados de los antepasados» y en unas instalaciones que en la mayoría de los casos se remontaban a finales del

[78] Archivo Histórico de Asturias (AHA): Fondo AISS, cajas 16.419-16.437. Destacan el informe de Alfaro Segovia y las ponencias de Casado Huerdo y Martínez Cabañas («Aspectos económicos relacionados con la producción de manzana y sus derivados industriales»), de Alustiza Solís («Fomento de una nueva industria de derivados de la manzana») presentados en la I Asamblea Pomológica (1945), y el de García Gutiérrez (1952: «La riqueza pomológica y su industrialización»). Síntesis más recientes en: Brey Ruiz (1975); Dapena (1993) y Álvarez Pinilla (1993): pp. 324-356 y 405-436.

[79] La serie completa de cosechas en AHA: Fondo AISS: C. 16421/1.

siglo pasado. Salvo VBF, los demás fabricantes contaban con unos equipos cuya antigüedad media oscilaba entre los 15 y 40 años y, se añadía,

> [...] dado que su capital no ha aumentado en la misma proporción en que se han incrementado los precios de las materias primas y auxiliares, y dada la pérdida de poder adquisitivo de la peseta en los últimos 25 años, el problema de financiación es acuciante y grave.[80]

Aunque el parque lagarero tendió a concentrarse, todavía en 1968 se registraban 1000 lagares: 900 de ellos eran «caseros» y únicamente orientados al autoconsumo familiar y local; 70 alcanzaban una producción anual de 1000 a 5000 Hl, 20 elaboraban de 5 a 10.000 Hl, y las 9 fábricas de sidra obtenían más de 1 millón de Hl.[81]

Las empresas de sidra espumosa

Desde 1950, Argentina ya contaba con fábricas propias de sidra espumosa, y los mercados de Chile, México, Uruguay y Perú se daban definitivamente por perdidos. Para las empresas asturianas, la concentración de las ventas en el mercado nacional no estuvo exenta de problemas: los impuestos suponían un 80% sobre el precio de venta en fábrica, y los gastos de acarreo, fletes, seguros y márgenes intermedios otro 75%, por lo que la sidra llegaba al consumidor con un sobreprecio del 150%, «excesivo para una bebida popular».[82] Las dificultades se agravaban para los fabricantes que habían optado por la diversificación —dulces o aguardientes— dados los costes de la hojalata y los gravámenes sobre el alcohol industrial. Ante el lento crecimiento del consumo, la única alternativa para ampliar la cuota de mercado fue la adquisición de empresas competidoras en crisis: es lo que hará Valle, Ballina y Fernández en 1951 al hacerse con la propiedad de Champanera Asturiana, S. A.[83]

De las 16 fábricas de sidra espumosa en actividad antes de 1930, en la década de los cincuenta únicamente subsistían nueve, además de cinco empresas de conservas de manzana.[84] Las exportaciones americanas habían caído casi un

[80] AHA: Fondo Diputación Provincial: Informes de M. Alfaro Segovia y G. Figar Álvarez (1964), cit., C. 1796/39.

[81] AHA: Fondo AISS: C.1796/16: Díaz Campillo y M. M. Palacios (1968); Alfaro Segovia y Figar Álvarez (1964), y Álvarez Requejo (1964).

[82] AHA: Fondo AISS: C. 16.426/ 5 a 10. En 1957 los costes de fabricación de sidra natural se distribuían entre: materia prima (15,62%), impuestos (20,61%), margen comercial de detallistas (33%), coste de fabricación, intereses y amortización (14%), portes (6,95%) y materias primas auxiliares (corcho: 9,7%). AHA: Fondo AISS: C. 1875/3.

[83] Champanera Asturiana había sido constituida en 1940 por J. A. Bedriñana y los hermanos Vigil Muslera, tras haber adquirido a la antigua champanera Vigil, Blanco y R. Monte, fundada en Villaviciosa en 1900, sus instalaciones y marcas (La Tierrina y La Aldeana).

[84] Transformaban dos millones de kg de manzana/año para obtener pulpa para dulces, mermeladas y jaleas. Se trataba de La Conservera Asturiana, S. A.; Granja Astur de Villaviciosa, S. A.; Agustín Roza, Francisco Fernández (Grado) y Servando Sánchez Isla (Infiesto).

Cuadro 6.
VBF S. A.: cajas vendidas y cajas exportadas a América (1945-1970)

Años	Cajas vendidas	Cajas exportadas (%)
1945-1949	739.248	289.070 (39)
1950-1954	890.252	391.092 (44)
1955-1959	1.193.059	383.799 (32)
1960-1964	1.374.619	142.845 (10)
1965-1969	2.634.079	236.526 (9)

Fuente: Archivo VBF: «Estadísticas de ventas».

50% desde la década de los veinte (cuadro 6), y de ellas Cuba absorbía el 80%.[85] La concentración de la ventas en un único mercado planteaba una dura competencia entre los productores (cuadro 7), a la que pronto se añadirán limitaciones adicionales: la Revolución cubana, la denuncia del tratado comercial hasta entonces vigente y los nuevos tipos de cambio fijados en 1959, entre otros. Por todo ello, el *sindicato champanero*, apoyándose en el sindicato nacional del ramo y en las cámaras de comercio, desplegará un amplio programa reivindicativo ante los ministerios de Comercio y de Asuntos Exteriores. Se solicitaban primas a la exportación equiparables a las recibidas por los fabricantes de conservas vegetales; ayudas a la renovación de equipos mediante la creación de un fondo de reserva a partir de las divisas aportadas por la sidra; inclusión de las fábricas de sidra entre los perceptores de créditos a largo plazo procedentes de la ayuda americana; facilidades fiscales en relación a los envases de cristal y, por último, lucha contra el furtivismo.[86]

En la década de los sesenta, cuando ya en América se contabilizaban 30 empresas fabricantes de sidra, las diez champaneras asturianas[87] destinaban un 88 % de su producción al mercado nacional: 20.000 Hl, frente a los 2800 destinados a la exportación, con un valor de 34 y 8,4 millones de pesetas respectivamente. En 1969, con el objeto de asegurar las exportaciones que aún retenían, el sindicato de fabricantes obtenía del Ministerio de Comercio una «carta sectorial» de exportación que además de impedir la guerra de precios entre empresas asignaba a cada una cuota de ventas. En las mismas negocia-

[85] El resto se distribuía entre Puerto Rico (5,17%), Venezuela (2,44%), México (1,52%), República Dominicana (1,01%), Chile (0,67%), Costa Rica (0,65%), además de pequeñas cantidades vendidas en Ecuador, Guatemala, Estados Unidos, Manila, Barbados, Jamaica y Perú. Fuente: AHA, fondo AISS: C.16.426/12.

[86] AHA, fondo AISS: C. 17.427/19.

[87] Desde 1965, y al rebufo del tirón del consumo representado por el turismo, C. Riera Muñiz S. A. y M. Busto Amandi, fundadas en Villaviciosa en 1924 y 1939, iniciaban la producción de sidra espumosa bajo las marcas Escanciador y Mayador respectivamente. En 1968 nacía GRUSIFÁS (Grupo Sindical de Fabricantes de Sidra, Nava: sidra Pomar), y en 1977 la C.ª General de Bebidas (Oviedo: sidra Principado).

Cuadro 7. Exportaciones a Cuba (1946-1960)

Empresas en activo*	Cajas (%)**	Marcas
VBF, S. A.	709.797 (53)	El Gaitero, La Gaita
Industrias Cima, S. A.	259.843 (19)	Cima
Industrial Zarracina, S. A.	239.347 (18)	Zarracina, Zagala
Champanera Asturiana, S. A.	54.054 (4)	La Tierrina
Champanera Villaviciosa, S. A.	42.276 (3)	Victoria, Reina Victoria
Vereterra y Cangas, S. A.	27.588 (2)	Viva Asturias
Hijos de A. Arias, S. A.	9913 (1)	La Praviana

* Fabricantes «que han cesado de exportar»: Hijos de Perfecto García (La Princesa de Asturias), La Asturiana, S. A. (Gijón), Hijos de Pablo Pérez (La Manzana, El Horrero), Champanera Villanueva, Hijos de F. Serrano, S. A., P. Álvarez González y Fermín García.

Fabricantes no asturianos: Maiona (Guipúzcoa), Sidra La Candasina y Sidra La Polesa (Madrid), G. Ferrando Folch (Valencia), Champanera Cántabra (La Coruña), y las bilbaínas Yankee Hermanos, Ordeñana e Hijos y F. Araquistain.

** Cajas de 9 litros.

Fuente: AHA, fondo AISS, C.16.426/2.

ciones se instaba al ministerio a investigar posibles mercados en los países nórdicos dada su tradición en el consumo de bebidas de baja graduación alcohólica.[88]

El crecimiento en el mercado nacional se vio ralentizado por diversos factores, como la competencia representada por las bebidas carbónicas o el alto coste representado por las botellas no retornables o «a envase perdido». En este caso, adoptar nuevos envases —botellines de «ración individual» o tercios, cajas-jaula, tapones de corona— para competir con los refrescos exigía invertir en nuevos trenes de lavado y embotellado. Por último, el decreto-ley de noviembre de 1967, de congelación de precios, impedía ajustar el precio de venta a los costes de producción. Entre 1965 y 1970, la presión fiscal se había incrementado en un 10%, en un 44% los salarios, en un 10% la gasolina y en un 36% la energía eléctrica.

Desde 1960, VBF, que había ampliado su capital de 5 a 10 millones de pesetas en 1957,[89] diseñaba un plan de negocios entre cuyas prioridades figuraba la de rentabilizar los nuevos hábitos de consumo asociados tanto a la elevación de

[88] El acuerdo contemplaba una exportación anual de 140.00 cajas a 4,5 dólares *clearing* la caja de 12 botellas de 75 cl, y a 5 dólares la de 24 botellas de 37,5 cl. Las cuotas se establecían a partir de la tendencia de ventas de cada empresa en los años anteriores a la Revolución cubana: VBF y Fernández y Zarracina obtenían un 20% cada una, Cima un 16%, Champanera de Villaviciosa un 15,50%, Hijos de Antonio Arias un 10%, Champanera Asturiana, y Vereterra y Cangas un 5,5% cada una, y el resto de empresas un 7,50%. AHA, fondo AISS, C. 16.437/1 y 3.

[89] Ese mismo año, J. Cardín Fernández otorgaba poder notarial a favor de Juan de Valdés Suardiaz, marqués del Real Transporte, para adquirir en Madrid solares o inmuebles por valor de 2 millones de pesetas. Archivo del Registro Mercantil de Asturias, tomo 56, folio 156.

la renta familiar como al *boom* turístico. Uno de sus soportes descansará en una costosa campaña publicitaria en las principales ciudades turísticas españolas orientada a convertir la sidra en «bebida de verano». Otra de las bases se dirigió a ampliar su cuota de mercado por la vía de neutralizar la competencia de otras marcas: en 1964 adquiría la propiedad de una empresa histórica del sector, Industrial Zarracina, empresa que a su vez detentaba el 54 % de Vereterra y Cangas.[90] Con la absorción de ambos competidores, además de adquirir una posición dominante en ambos mercados, el nacional y el americano —en este último alcanzará el 60 % de las ventas de estos años—, El Gaitero ampliaba la gama de su oferta de dulces, ya que Vereterra y Cangas, además de sidra espumosa, elaboraba mermeladas, confituras, sirope, gelatinas, galletas y productos de repostería. Por otro lado, la firma de Villaviciosa siguió ampliando la comercialización de subproductos de la manzana: vinagres, orujos, purés de manzana obtenidos por gelatinización de la pulpa, jugos y pectina, obtenida de la *magaya* y destinada a las industrias farmacéutica, láctea y alimentaria.

7. 1970-1990: DE LA SIDRA A LA CERVEZA, DEL *CHIGRE* A LA CAFETERÍA

En 1972, el Consejo Económico-Social de Asturias alertaba de que la región, que venía produciendo el 80 % de la manzana española de sidra, se había convertido en importadora. El éxodo rural y el abandono de pomaradas dejará su huella en el parque lagarero, reducido en 1980 a 216 lagares con una producción de sidra natural de 40 millones de litros/año —un 92 % se consumía en la propia región, se exportaba un 0,25 % y un 8 % se destinaba al mercado nacional.[91]

Aquel mismo año, 1972, la producción de sidra espumosa en España alcanzaba los 10,5 millones de litros, de los que 9 eran elaborados en Asturias y un 85% consumidos en España.[92] Aceptada la pérdida de los mercados americanos, el *sindicato champanero* aprobará aquel mismo año una inversión de 2 millones de pesetas en campañas publicitarias que pretendían ampliar las ventas en el mercado nacional por tres vías: combatir la imagen de la sidra espumosa como *champán para pobres*; tratar de desestacionalizar su consumo —el 70% del mismo se concentraba en las fiestas navideñas— y, finalmente, intentar *sa-*

[90] Zarracina y Vereterra, con un capital social de 15 y 8,4 millones de pesetas, y con 32 y 14 empleados de plantilla respectivamente, contaban con instalaciones en Gijón. Vereterra y Cangas había sido fundada en 1896 por el afamado industrial local Luis Vereterra Estrada como socio capitalista y M. Canga como socio industrial. Elaboraba sidra espumosa (Viva Asturias, «Vereterra y Cangas, Sidra Champán Manzanar, La Lusitana), así como galletas (marca Diamante) y polvorones. En 1915 fue adquirida por el conde del Real Agrado, propietario de Zarracina (véase nota 27): Cf. Busto y Rubio (2012), pp. 17-19.

[91] Vid. Álvarez Pinilla (1993) y Álvarez Pinilla y Dapena (1990), pp. 1-18.

[92] AHA, fondo AISS: C. 16.427/1. El resto procedía de otras 9 empresas españolas radicadas en Vizcaya, Guipúzcoa, Navarra, Valencia, Madrid y La Coruña.

car la bebida del ámbito doméstico y llevarla a los restaurantes explotando así sus ventajas culinarias.[93]

Durante las dos décadas siguientes la crisis del sector no dejaría de agudizarse. Entre 1970 y 1990, el subsector «sidrerías» —fábricas de sidra natural y gasificada—, con un peso del 4,40% en el VAB de las industrias agroalimentarias, perdía el 25,50% de sus empleos y pasaba de 120 establecimientos y 466 activos en 1970, a 93 y 347 respectivamente en 1990.[94] Pese a todo, la contracción coexistió con una estructura empresarial todavía minifundista en términos de empleo y facturación: dos tercios de las empresas tenían menos de diez empleados y facturaban menos de 100 millones de pesetas al año. En 1992, el valor añadido del subsector «sidrerías» se desagregaba entre sidra natural (30,16%), sidra espumosa (59,81%), sidras de baja graduación (1,80%), y productos derivados (8,23%): concentrados de zumo de manzana, jaleas, y vinagres de sidra, entre otros.

Ya a punto de finalizar el siglo, en 1996, las 84 empresas fabricantes de sidra natural, que facturaban 3170 millones de pesetas por los 31 millones de litros que elaboraban, seguían distribuyendo el 92,50% de su producción en Asturias, un 7,21% en el mercado nacional y un 0,34% en el internacional. Por el contrario, los ocho fabricantes de sidra espumosa —25 millones de litros elaborados y una facturación de 5076 millones, en un 62% correspondiente a El Gaitero— únicamente despachaban en Asturias el 4,50% de su producción, destinando un 84,50% al mercado nacional—Madrid absorbía el 75% de ese porcentaje—, y el resto, un 11,01%, a exportacionesprincipalmente dirigidas a Venezuela y Estados Unidos.

El Gaitero: un liderazgo consolidado

Los buenos resultados obtenidos en la década de los sesenta hallaron continuidad en las dos décadas siguientes (cuadros 8 a 10). La reinversión de beneficios y las sucesivas ampliaciones de capital —desde los 10 millones de 1970 hasta los 143 de 1989— sirvieron para afianzar la cuota de ventas en el mercado interior. Las inversiones de esta etapa se orientaron a mejorar tanto los equipos —renovación de la maquinaria y de las bodegas (tinos de acero)— como los aspectos logísticos —construcción de un nuevo edificio de servicios centrales— y comerciales —introducción de una nueva línea de producción de sidra en botellines—, así como a fortalecer la integración de la cadena productiva.

[93] AHA: Fondo AISS: C. 16.424/3.

[94] Las industrias agroalimentarias aportaban en Asturias el 13% del VAB de sector industrial, VAB que se desglosaba entre los subsectores lácteo (74,20%), cárnico (12,33%), aserraderos (4,54%) y alimentación animal (4,51%). En términos de empleo, las industrias agroalimentarias perdían entre 1970-1990 un 7% de empleos, que el caso de «sidrerías» alcanzaba el 25,5%. Por su parte, la superficie de pomaradas se había reducido de 10.129 ha en 1980 a 5200 en 2006, y la producción media de manzana, desde las 44.866 tm/año de la etapa 1974-1979 a 24.300 de media para el período 2000-2004. Para estos aspectos y los que se detallan a continuación, cf. Instituto de Fomento Regional (1997); SADEI (1974 a 2004); SADEI (1995) y SADEI (1999 y 2006).

Cuadro 8.
VBF S. A.: cajas vendidas y cajas exportadas a América (1970-2010)

Años	Cajas vendidas	Cajas exportadas (%)
1970-1974	4.110.889	296.165 (7)
1975-1979	5.358.735	324.618 (6)
1980-1984	6.183.924	422.458 (7)
1985-1989	6.364.023	567.259 (9)
1990-1994	7.905.673	618.828 (8)
1995-1999	7.012.353	612.331 (8)
2000-2004	7.082.699	537.616 (7,5)
2005-2009	6.887.815	534.631 (8)
2010-2012*	6.675.444	437.412 (6,5)

* Últimos datos disponibles.

Fuente: Archivo VBF: «Estadísticas de ventas».

Cuadro 9.
VBF S. A.: venta de derivados en kg (1970-2010)

Años	Mermeladas	Dulce	Gelatina
1971-1974	19.385	472.340	576.294
1976-1980	33.785	679.409	546.342
1981-1985	17.245	469.287	494.835
1986-1990	23.896	448.846	489.880
1991-1995	21.878	411.233	515.921
1996-2000	8392	204.959	489.801
2001-2005	6060	190.013	402.510
2006-2010	7057	370.708	306.944

Fuente: Archivo VBF: «Estadísticas de ventas».

En este sentido, en 1976 se constituía la sociedad Concentrados de Villaviciosa, S. A. (Covillasa), dotada de una factoría en La Almunia de Doña Godina (Valdejalón, Zaragoza) para la producción de zumos concentrados de manzana y pera y jugos de frutas y hortalizas. Con esta iniciativa, VBF, además de regularizar la oferta de manzana, la transformaba in situ con la consiguiente reducción de costes de transporte.[95] El mismo sentido integrador tendrá la adquisición de Gráficas Summa (1989), proveedora habitual de etiquetas y publicidad.

[95] Hasta 1994 estuvo participada al 50% por Escanciador.

Cuadro 10.
VBF: exportaciones de sidra espumosa: volumen y destinos (1968-2012)

Años	Cajas de 9 litros
1968-1977	623.740
1978-1987	931.894
1988-1997	1.175.207
1998-2007	1.307.361
2008-2012	500.487

Exportaciones por destinos (%):

Principales destinos	1968-1977	1978-1987	1988-1997	1997-2007	2008-2012
EEUU*	48,61	37,36	17,09	11,94	12,50
Venezuela	20,90	17,58	4,71	9,19	4,60
Puerto Rico	9,57	29,56	59,71	60,47	50,23
Santo Domingo	2,72	1,08	1,59	4,84	3,45
Panamá	1,23	2,70	2,20	1,08	2,80
Cuba	10,30	1,44	1,25	1,26	
Alemania	2,17	5,44	2,63	0,79	
México			5,86	6,09	7,11
Argentina				1,76	1,25
Reino Unido					4,22
Portugal					12,70
*Total parcial***	95,50	95,16	96,80	95,66	98,83

* Miami y Nueva York absorben más del 90% de las ventas, en tanto que las cifras de Los Ángeles, Tampa y Ohio son menos representativas.

** La relación de destinos abarca 39 países, si bien con grandes diferencias de representación: en África se recogen ventas en Camerún, Marruecos y Guinea Ecuatorial; a Asia, desde 2008, se destinan partidas a China y Hong Kong. Australia y Filipinas aparecen en todos los decenios de la serie. De los países europeos, aparte de los dos citados y de otros mercados menores (Bélgica, Holanda, Francia...), las ventas más significativas se dirigen a Portugal y Andorra, y desde 2008 a Noruega.

Fuente: Archivo VBF, Estadísticas de ventas.

La gestión de la firma conoció en estos años tres novedades. La primera, la renovación del consejo, con la entrada en el mismo de los hijos de José Cardín Fernández y María Luisa Zaldívar —Bernardo, José, Manuel y María Luisa—. La segunda, relacionada con las tensiones generadas en 1982 por la entrada en el accionariado de Sofinespa, perteneciente al *holding* Rumasa. La intervención estatal de esta última en 1983 permitió a José Cardín Fernández adquirir

por 430 millones de pesetas a la Dirección General de Patrimonio del Estado la participación de Sofinespa. Por último, en 1992 se producía el fallecimiento de José Cardín Fernández. Será sustituido en la presidencia del consejo por su sobrino, Miguel de Valdés Cardín, marqués del Real Transporte. En 1993, bajo la presidencia de Victor García de la Concha, se constituía la Fundación José Cardín, y el ayuntamiento promovía en su memoria una escultura, —*En el origen*— encargada a Eduardo Úrculo, que se sitúa en el parque de la villa y que hoy constituye ya un referente iconográfico de Villaviciosa

8. NUEVO SIGLO, NUEVOS RETOS: CALIDAD, DIFERENCIACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN

A la altura del año 2000, la verdadera competencia para la sidra española, natural o espumosa, no residía tanto en otros competidores nacionales o extranjeros cuanto en otros productos alternativos: en 1997, el consumo español de cerveza por habitante y año era de 53 litros, de 34 en el caso del vino y de 1,7 en el de la sidra. En 2009, los 10.241 millones de litros de «bebidas» consumidos en España se distribuían entre aguas envasadas (32 %), gaseosas y refrescos (30 %), cerveza (22 %), vino (7,50 %), zumos (6,25 %), bebidas espirituosas (2 %) y sidra (0,25 %). En términos europeos, la producción española de sidra representaba el 8 % del total, frente al 11 % de Francia, el 13 % de Alemania o el 58 % del Reino Unido.

De la producción española de sidra —72 millones de litros: 40 de sidra natural y 32 de sidra espumosa—, un 80 % salía de 93 lagares asturianos que entre los años 2000 y 2012 produjeron una media anual de 22 a 31 millones de litros de sidra natural. En el mismo período, la producción de sidra espumosa osciló entre los 18,3 y los 21,76 millones de litros —un 69 % elaborados en Villaviciosa—, de los que entre el 12 y el 20 % se destinaron a la exportación. A los destinos tradicionales —renovados por el protagonismo de Estados Unidos y Portugal— se añaden las primeras campañas para penetrar en el mercado chino y alcanzar acuerdos de distribución con empresas rusas. En orden de facturación, el liderazgo exportador seguía correspondiendo al Grupo El Gaitero. Sin embargo, el valor de las exportaciones —entre 4 y 5millones de euros— no cubría el de las importaciones —entre 12 y 13 millones de euros, en un 50 % procedentes de Irlanda y Reino Unido, y el resto de Alemania[96]— destinadas a satisfacer la demanda de las colonias turísticas y de residentes extranjeros en Canarias, Cataluña y otras regiones mediterráneas.

La estabilización del mercado internacional de la sidra junto a la creciente penetración de las principales multinacionales del sector —Heineken, Distell an C&C Group, AB InBev's...—, en muchos casos también fabricantes de

[96] Para más detalles sobre estos aspectos, González Torre (2002); Rubio Escalada (2012) y ALIMARKET (2009).

cerveza,[97] supuso para VBF un punto de partida para rediseñar su estrategia de crecimiento. Esta ya había sido anticipada en la década de los ochenta, cuando la firma ampliaba su presencia tanto en el sector bebidas como en el agroalimentario. En el primer caso, con una participación creciente en el capital de Bodegas Astur-Leonesas (Valdelafuente, León) y Berceña S. A. (San Andrés de Rabanedo, León), con plantas de envasado de vino de mesa y con implantación en el mercado castellano y leonés. En 1988, adquiría Bodegas Asturianas, S. A. (Quintes, Villaviciosa), que elaboraba licores y orujos de manzana.[98] En el sector agroalimentario, en 1985 adquiría un paquete accionarial de Canimar, S. A. (Canido, Vigo) —elaboración de harinas, aceite y conservas de pescado—, a su vez, accionista de Auxiliar Conservera, S. A. —comercialización de pescados frescos y congelados y explotación de un amplio parque frigorífico[99]—.

En la década de los noventa, cuando contaba con un capital social acumulado de 470 millones de pesetas y reservas por valor de 2401 millones,[100] VBF revisaba su política exportadora. Primero en Argentina, donde, en 1996, vencía el contrato de cesión de marca utilizada por un fabricante local —Guisasola Hermanos— para comercializar El Gaitero. Argentina, además de consumir 120 millones de litros/año —más del doble de la demanda española—, constituía la plataforma para acceder a Mercosur. Por vez primera desde su fundación se abordaba la producción directa de sidra fuera de Asturias a través de la constitución de Valle, Ballina y Fernández-Argentina, participada al 80 % por la matriz y al 20 % por un histórico importador y distribuidor, Guaresti y C.ª —como sociedad comercializadora—, y por La Asturiana, S. A., como centro productivo. Previamente se habían adquirido un bodega en Neuquén (Rio Negro) y una planta de envasado en Buenos Aires. En los planes de la nueva firma figuraba la producción de 3 millones de botellas/año dentro de los estándares de calidad de la matriz. Por ello, el proceso productivo contó con la dirección de técnicos y enólogos de la matriz, que además suministraba extracto de solera de sidra para mejorar la calidad de los concentrados de manzana argentina.

En segundo lugar, aquel mismo año, 1996, se constituía en Portugal Importadora de Sidra, SL con la pretensión de ampliar los niveles de demanda y dar mayor visibilidad e implantación a la sidra espumosa. En tercer lugar, VBF ad-

[97] Véase Euromonitor International (2011). En Asturias, una firma histórica del sector, Cima, S. A., había abandonado a principios de los noventa la producción de sidra para convertirse en distribuidora de cervezas San Miguel, cediendo sus marcas a otra empresa histórica, Champanera de Villaviciosa, S. A. (1921, Castiello, Gijón; 1930, Cabueñes, Gijón).

[98] Las tres citadas empresas se disolvían en 2010 tras su absorción por Zarracina. Cf. BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil), núm. 14 (21/1/2010) y núm. 187 (29/9/2011).

[99] La presencia en el consejo de José Cardín Zaldivar, ingeniero naval y con experiencia en el sector, explica, con otros factores, que en 1989 VBF entrase en el capital de Polisier, S. A. (Porceyo, Gijón), dedicada al tratamiento de fibra de carbono, peróxidos y resinas sintéticas para el sector naval y que acabara introduciéndose en el tratamiento de composites termoestables para cabinas de embarcaciones de pesca, componentes de la industria eólica y carrocera, entre otras muchas.

[100] Archivo FJCF, sección 131.

quiría en 1997 La Piquera, S. A., empresa asturiana de Siero con fuerte presencia en el mercado nacional de platos tradicionales precocinados y enlatados, con el objetivo de explotar la experiencia exportadora de esta firma en México y Francia.[101]

A partir del 2000, El Gaitero cerrará su proceso de adaptación a las nuevos retos del sector con dos nuevas iniciativas. La primera está relacionada con la aprobación en 2003 de la «DOP Sidra de Asturias».[102] Siendo José Cardín Zaldivar el primer presidente electo del consejo regulador, su compromiso con el nuevo marco no tardó en reflejarse en la elaboración de una nueva gama de productos: además de las diferentes variedades de sidra espumosa tradicional,[103] desde 2012 iniciaba la comercialización de sidra natural con DOP y de sidras de nueva expresión[104] —distribuidas, estas últimas, a través del canal de la restauración y orientada a los mercados madrileño y portugués—. La oferta se ampliará con sidras «de hielo», el Tercio El Gaitero —rotulada en inglés *(Spanish cider)* y dirigida al mercado anglosajón—, El Gaitero Sin y sidras de doble fermentación (cava). El objetivo final seguía siendo adaptar una bebida centenaria a nuevos espacios, hábitos y formas de consumo que permitiesen su desestacionalización.

En 2006, VBF, principal productor español de sidra espumosa, abría lo que será su última línea de negocio: tras duplicar su capital social hasta los 4,18 millones de euros, adquiría el 50 % de Viñedos de Alfaro, S. A. (Aldeanueva del Ebro, La Rioja).[105] Junto con la familia Masaveu-Menéndez Pidal, propietaria del otro 50 % de las bodegas, El Gaitero ha invertido 6 millones de euros para mejorar las producción de las 100 ha de viñedos en tierras de Alfaro y Calahorra, y en construir una nueva bodega que, con una capacidad para 1,5 millones de litros, asegura la demanda procedente de Sudamérica y del propio mercado español. Además de tintos de crianza y jóvenes, no se descarta la entrada en los vinos espumosos blancos o cavas a partir de las variedades de uva de la propia

[101] En 2013, con vistas a optimizar recursos e instalaciones, la fábrica de Siero se trasladaba a Villaviciosa. Sobre los aspectos comentados, Cuartas (2013).

[102] El reglamento DOP Sidra de Asturias reconocen una triple tipología: a) «sidra espumosa», cuya principal característica reside en el carácter endógeno del gas carbónico procedente de la fermentación; a su vez, se diferencia esta última según se produzca en botella (método *champenoise*) o en recipientes a presión (método *granvas*); b) «sidra natural nueva expresión» o sidra de mesa, bebida fermentada de manzana de 12 variedades reconocidas en la DOP y filtrada antes de su embotellado, y c) «sidra natural», para escanciar, y obtenida por fermentación de manzanas de las 22 variedades DOP establecidas.

[103] El Gaitero Etiqueta Blanca, sin DO, sidra tradicional champanizada por excelencia y que empezó a producirse a finales del siglo XIX; El Gaitero Etiqueta Dorada, sidra extra sin DO, semiseca y elaborada por métodos tradicionales, con mezcla de manzanas asturianas; y El Gaitero Etiqueta Negra, sin DO, obtenida la sidra natural con manzanas autóctonas y que se carbonata para dar lugar a una sidra seca.

[104] Son la sidra Pomarina Brut —espumosa Brut con DOP procedente de plantaciones nuevas. Su elaboración se caracteriza por realizar la última fase de la fermentación de manera presurizada para integrar mejor la burbuja— y la sidra natural Pomarina, con DO, dirigida al consumidor tradicional de sidra natural, pero ofreciéndole un producto más avanzado técnicamente, que permite su consumo y su máxima expresión sin necesidad de escanciar.

[105] Cf. *Alimarket* (20/11/2006).

plantación. En cualquier caso, la entrada en este sector deja abierta al futuro una puerta para que en El Gaitero acaba por convertirse en productor de los dos *champanes* que se disputan en mercado, el de la uva y el de la manzana.

ARCHIVOS Y FUENTES

Archivo Histórico de Asturias: Fondos AISS y Diputación Provincial.
Archivo del Registro Mercantil de Asturias.
Archivo de la Fundación José Cardín Fernández (Villaviciosa).
Archivo Valle, Ballina y Fernández, S. A. (Villaviciosa).
Archivo del Real Instituto de Estudios Asturianos (RIDEA).
Anuario Estadístico de España.
Alimarket .
Boletín Oficial del Registro Mercantil.
El Comercio.
La Ilustración Gallega y Asturiana.
La Opinión de Villaviciosa.

ALONSO DE CARBALLO, L. [1695]) (1988): *Antigüedades y cosas memorables del Principado de Asturias,* Oviedo: Silverio Cañada Editor.
ÁLVAREZ, Fray Froilán (1784): *Agricultura e industria de Asturias. Carta al conde Marcel de Peñalba*, Archivo del Real Instituto de Estudios Asturianos.
ÁLVAREZ SUÁREZ, E., y F. M. GÁMEZ (1923): *Asturias. Guía monumental, artística, industrial, comercial y de profesiones*, Oviedo.
ARROYO GUITIÁN, R., y L. GONZÁLEZ VIEYTES (1915): *Anuario marítimo, comercial, industrial y de navegación*, Bilbao.
CANALS, S. (1900): *Asturias. Información sobre su presente estado moral y material*. Madrid: Rivadeneyra.
CANELLA SECADES [1897] (1989): «Villaviciosa», en F. Canella Secades y O. Bellmunt (dirs.): *Asturias*, Gijón: Silverio Cañada Editor.
CAVEDA Y SOLARES (1805): *Descripción geográfica e histórica del concejo de Villaviciosa*.
FERNÁNDEZ DE LUANCO, J. (1853): *Consideraciones acerca de las circunstancias en que debe fermentar el sumo de la manzana en la preparación de la sidra*, Oviedo: Imp. Brid.
FUERTES ARIAS (1902): *Asturias industrial*, Oviedo.
GARCÍA MONTES, J. (1800): *Memoria sobre los medios de restablecer la decadencia de los labradores del país*, Archivo del Real Instituto de Estudios Asturianos.
GUTIÉRREZ MAYO, J., y G. ÁLVAREZ URÍA (1904): *Guía general de Asturias*, Gijón: Cª. de Artes Gráficas.
LÓPEZ, T. (1797): *Diccionario Geográfico-Histórico de Asturias*, Biblioteca Nacional.
MADOZ (1845-1850): *Diccionario Geográfico-Estadístico-Histórico de España y sus posesiones de Ultramar,* Madrid.

Pando y Valle (1880): «La sidra en Asturias», en *La Ilustración Gallega y Asturiana*.
Pastor y López, P. (1853): *Memoria geognóstico-agrícola de Asturias,* Madrid: Imp. Aguado.
Pérez Míguez, L. (1864): *Manual de agricultura asturiana*, Oviedo.
Rodríguez Santamarina, B. (1916): *Los pescadores del norte y del noroeste de España (Su vida social y particular por provincias)*, Madrid: Imp. Alemana.
Roman Cartavio, A. (1884): *Guía industrial y comercial de Asturias*, Oviedo.
Townsend, J. [1791] (1989): *Viajes por España en la época de Carlos III, 1786-1787*, Barcelona: Turner.
Valín Martínez, V., y G. Fernández Moreno (1928): *Villaviciosa y su progreso*, Villaviciosa: Imp. La Lealtad.

BIBLIOGRAFÍA

Alfaro Segovia, M., y G. Figar Álvarez (1964): *La manzana y su industria*, Oviedo.
Alustiza Solís, M. (1945): *Fomento de una nueva industria de derivados de la manzana*, Oviedo: I Asamblea Pomológica.
Álvarez Buylla, C., y A. González Bueno (2005): *El medicamento de fabricación industrial en Asturias*, Oviedo: COFAS.
Álvarez Pinilla, A., y E. Dapena (1990): *Aspectos económicos de la producción, comercialización y consumo de sidra natural en Asturias,* núms. 9/90, Consejería de Agricultura y Pesca, Centro de Experimentación Agraria.
Álvarez Pinilla, E. (1993): «La producción y comercialización de la sidra en Asturias» y «El consumo de sidra natural», en *Sidra y manzana de Asturias*, Valencia: Prensa Ibérica, pp. 405-436.
Álvarez Requejo, S. (1964): *Estado actual y posibilidades del negocio manzanero en Asturias*, Oviedo.
Argemí D'Abadal, L. (comp.) (1989): *Agricultura e Ilustración. Antología del pensamiento agrario ilustrado*, Madrid: Ministerio de Agricultura.
Artime, A. (1945): *Problemas plateados a la industria de la sidra espumosa en Asturias*, Oviedo.
Ballina Ballina, J. F. (1984-1985): «La actividad sidrera en el concejo de Villaviciosa», *Boletín del IDEA*, núms. 111-114.
Barciela, C., y A. Vittorio (eds.) (2003): *Las industrias agroalimentarias en Italia y España durante los siglos XIX y XX*, Universidad de Alicante.
Barreiro Mallón, B. (1988): «Agricultura e industria en Asturias en el siglo XVIII», en E. Fernández de Pinedo y J. L. Hernández Marco (eds.): *La industrialización en el norte de España*, Barcelona: Crítica.
Brey Ruiz, M. (1975): *Situación y problemas de la explotación de la manzana y sus derivados en Asturias*, Oviedo: Baraza.
Bulmer-Thomas, W. (1997): «Las economías iberoamericanas, 1929-1939»,

en L. Bethell (ed.): *Historia de América Latina. 11. Economía y sociedad desde 1930*, Barcelona: Cambridge University Press.

Busto, M. G., y C. Rubio (2012): «Algo más que sidra: Vereterra y Canga», en *Vivir la sidra*, 10.

Cardín Blanco, María (2007): *Historia de Valle, Ballina y Fernández, S. A., una empresa asturiana y familiar*, Círculo Cultural Valdediós.

Casado Huerdo, I., y C. Martínez Cabañas (1945): *Aspectos económicos relacionados con la producción de manzana y sus derivados industriales*, Oviedo.

Crabiffosse Cuesta, F. (2000): *Valle, Ballina y Fernández, S. A. Historia de una empresa*, Villaviciosa: Fundación José Cardín Fernández.

Cuartas (1993): «Conversaciones de verano: José Cardín Zaldívar», *La Nueva España* (24 de junio).

— (2013[a]): «El Gaitero fabricará sidra en Argentina», *El País*, 2/5/1996,

— (2013[b]): «La industria agroalimentaria regional», *La Nueva España* (30 de mayo).

Cussó, X. (2010): «Transición nutricional y globalización de la dieta en España en los siglos xix y xx. Un análisis comparado con el caso francés», en G. Chastagnaret y A. Escudero, (eds.): *Los niveles de vida en España y Francia (siglos xviii-xx)*, Universidad de Alicante y Université de Provence.

Dapena De La Fuente, E. (1993): «El cultivo del manzano», en *Sidra y manzana de Asturias*, Valencia: Prensa Ibérica.

Del Moral Ruiz, J. (1979): *La agricultura española a mediados del siglo xix*, Madrid: Ministerio de Agricultura.

Díaz Campillo, D., y M. M. Palacios (1968): *La sidra y otros derivados de la manzana*, Oviedo: Imp. Grossi.

Díaz Rodríguez, F. (1980): *Prensa agraria en la España de la Ilustración. El «Semanario de Agricultura y Artes dirigido a los párrocos» (1797-1808),* Madrid: Ministerio de Agricultura.

El libro de la sidra (1991), Oviedo: Pentalfa Ediciones.

Erice, F. (1980): *La burguesía industrial asturiana (1885-1920),* Gijón: Silverio Cañada Editor.

Euromonitor International (2011): *Cider/Perry: Higher-End Momentum Against All Odds*.

Feo Parrondo, F. (ed.) (1994): *Villaviciosa en 1753 según las Respuestas Generales del Catastro de Ensenada*, Madrid: Ministerio de Hacienda.

Fidalgo, J. A. (1993): «La sidra y la ciencia», en *Sidra y manzana de Asturias*, Valencia: Prensa Ibérica.

García Álvarez, L. B. (2008[a]): *Sidra y manzana en Asturias. Sociabilidad, producción y consumo (1875-1936)*, tesis doctoral, Universidad de Oviedo, Departamento de Historia.

— (2008[b]): «En defensa de la sidra: el problema impositivo de los consumos», en *Sidra y manzana de Asturias*, Valencia: Prensa Ibérica.

— (2011): «Comensalidad, sociabilidad y rituales de consumo. La "espicha" en Asturias en el primer tercio del siglo xx», *Historia Social*, 71, pp. 21-40.

García Gutiérrez, J: (1952): *La riqueza pomológica y su industrialización*, Oviedo.

García López, J. R. (1992): *Las remesas de los emigrantes españoles en América (s. xix y xx)*, Colombres: Fundación Archivo de Indianos.

García Montero, H. (2010): «Los niveles de vida en la España del Antiguo Régimen», en G. Chastagnaret y A. Escudero (eds.): *Los niveles de vida en España y Francia (siglos xix y xx)*. Universidad de Alicante y Université de Provence.

Glade, W. (1991): «América y la economía internacional, 1870-1914», en L. Bethell (ed.): *Historia de América Latina. 7. Economía y sociedad, c. 1870-1930*, Barcelona: Cambridge University Press.

Gómez, P. (coord.) (1994): *De Asturias a América. Cuba (1850-1931). La comunidad asturiana de Cuba*, Colombres: Fundación Archivo de Indianos.

González Torre, B., y otros (2002). «Análisis del sector de la sidra: retos actuales y perspectivas de futuro», *Estudios Agro Sociales y Pesqueros*, 194, pp. 169-188.

Hevia Llavona, I. (2011): *Sidra y lagares tradicionales en tierras de Maliayo*, Villaviciosa: Fundación José Cardín Fernández.

Instituto de Fomento Regional (1997): *El sector de las bebidas en Asturias*, Oviedo.

Langreo, A., y L. Germán (2013): *El papel de la industria y la distribución alimentaria en los cambios de dieta en España durante el siglo xix*, Sociedad Española de Historia Agraria, XIV Congreso.

Lida, C. E. (comp.) (1994): *Una inmigración privilegiada. Comerciantes, empresarios y profesionales españoles en México (s. xix y xx)*, Madrid: Alianza.

Llobet, S. (1959): «La industria del vino espumosos español», *Estudios Geográficos*, 77, pp. 459-477.

López Álvarez, J.(1993): «José Antonio Caunedo Cuenllas, un agrónomo asturiano del siglo xviii», *Cubera*, 22, pp. 19-23.

Martínez, E. (1993): «La manzana a través de la historia», en *Sidra y manzana de Asturias*, Valencia: Prensa Ibérica.

Moral Ruiz, J. del (1979): *La agricultura española a mediados del siglo xix*, Madrid: Ministerio de Agricultura.

Moreno Lázaro, J. (2008): «Tecnología, empresa y mercado en la fabricación española de galletas, 1790-1936», *Revista de Historia Industrial*, 37, pp. 12-35.

Nadal, J. (1981): «Notas sobre la industria asturiana, 1850-1935», en *Historia de Asturias. Edad Contemporánea (ii): Economía y sociedad (s. xix y xx),* Vitoria: Ayalga.

Ocampo Suárez-Valdés, J. (1987): *La economía asturiana al final del Antiguo Régimen. Las manufacturas, 1750-1850*, Oviedo.

Pérez de Castro, J. L: (1973): «Pesos y medidas populares en Asturias», *Revista de Dialectología y Tradiciones Populares*, tomo xxix.

Pérez de Castro, R. (1991): «Aspectos histórico-jurídicos sobre la sidra», en *El libro de la sidra*, Oviedo: Pentalfa Ediciones.

Peribáñez Caveda, D. (1992): *Comunicaciones y comercio marítimo en la Asturias preindustrial, 1750-1850*, Gijón.

Puig Raposo, N., y P. Fernández Pérez (2009): «La internacionalización de la gran empresa familiar española. Una perspectiva histórica», en *Información Comercial Española*, 849, pp. 27-37.

Rock, W. (1992): «Argentina: de la primera guerra mundial a la revolución de 1930», en L. Bethell (ed.): *Historia de América Latina. 10. América del Sur, 1870-1930*, Barcelona: Cambridge University Press.

Rubio Escalada, A. (2012): *El sector de la sidra: Análisis económico-financiero,* Universidad de Oviedo.

sadei (1974 a 2004): *Datos y cifras de la economía asturiana*, Oviedo.

— (1995): *La industria agroalimentaria en Asturias, 1988-1992*, Oviedo.

— (1999): *Las industrias transformadoras de productos agrarios*, Oviedo: Consejería de Agricultura.

— (1999 y 2006): *Comercio exterior de Asturias*, Oviedo.

San Miguel Cela, J. L., y G. Ojeda (1977): «La población», en *Historia de Asturias. Edad Contemporánea. ii: Economía y sociedad (s. xix y xx)*, Vitoria: Ayalga.

Sánchez-Albornoz, N. (1991): «La población de América Latina (1850-1930)», en L. Bethell (ed.): *Historia de América latina. 7. Economía y sociedad, 1870-1930*, Barcelona: Cambridge University Press.

Sebastián Amarilla, J. A. (2013): «El largo siglo xvii: crisis en España, depresión en Castilla», en E. Llopis y J. Maluquer (eds.): *España en crisis: las grandes depresiones económicas, 1348-2012*, Barcelona: Pasado y Presente.

Sidra y manzana de Asturias (1993), Valencia: Prensa Ibérica.

Thorp, R. (1997): «Las economías latinoamericanas, 1939-1950», en L. Bethell (ed.): *Historia de América Latina. 11. Sociedad y economía desde 1930*, Barcelona: Cambridge University Press.

Valls Junyent, F. (2007): «Compitiendo con el "champagne". La industria española de vinos espumosos antes de la guerra civil», *Revista de Historia Industrial*, 33, pp. 47-79.

Yáñez Gallardo, C. (1994): *La emigración española a América (s. xix y xx)*, Colombres: Fundación Archivo de Indianos.

Factores determinantes del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: el caso Valle, Ballina y Fernández, S. A.[*]

Esteban García-Canal y Ana Valdés
(Universidad de Oviedo)

INTRODUCCIÓN

Las denominadas *nuevas empresas internacionales* (Oviatt y McDougall, 1994) o también empresas *nacidas globales* (*born-globals*) (Knight y Cavusgil, 1996; Bell, McNaughton y Young, 2001) son uno de los fenómenos de mayor interés surgidos recientemente en el campo de la Dirección Internacional, pero también uno de los más paradójicos. Sucede así porque estas son empresas normalmente de nueva creación que consiguen abrirse camino con rapidez en los mercados internacionales. La paradoja surge debido a que tradicionalmente la internacionalización exitosa se consideraba el resultado de una secuencia de ciclos de aprendizaje, necesariamente de largo plazo, donde las empresas primero aprendían a dominar su negocio en el mercado nacional para abordar después gradualmente los mercados internacionales conforme acumulaban experiencia (Johanson y Vahlne, 1977).

Si bien existe abundante literatura sobre estas empresas nacidas globales, esta se ha centrado sobre todo en las características distintivas de las *born-globals*, y menos en los factores determinantes de su evolución posterior (Rialp y otros, 2005). Entre tales características distintivas se encuentran (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1996; Zahra y George, 2002; Sharma y Blomstermo, 2003) la innovación tecnológica, el enfoque en nichos de mercado, el bagaje previo de los promotores y la implicación en redes internacionales. Un factor que dificulta el estudio de la evolución de las empresas nacidas globales es la diversidad de empresas que se pueden englobar bajo esta etiqueta. Mientras que algunas *born-globals* surgen orientadas a la exportación hacia un número reducido de países, otras surgen ya internacionalizando su cadena de valor y dirigiéndose hacia el mercado mundial (Oviatt y McDougall, 1994). Pero, sobre todo, el principal factor que dificulta este estudio de la evolución de

[*] Los autores agradecen a la Fundación Valdés-Salas y, especialmente, al profesor Joaquín Lorences el impulso y apoyo material recibido para la elaboración de este trabajo, que también se integra dentro de los proyectos ECO2010-18718 del Ministerio de Ciencia e Innovación y ECO2013-46235-R del Ministerio de Economía y Competitividad. Por último, pero no por ello menos importante, agradecemos a don José Cardín Zaldivar el tiempo que nos ha dedicado, así como todas las facilidades dadas para obtener información sobre VBF. El trabajo ha sido publicado previamente en la revista *Universia Business Review*, núm. 45 (2015), pp. 34-67.

una empresa global es lo reciente del fenómeno, que dificulta el análisis de una trayectoria dilatada en el tiempo. Por esta razón, en este trabajo hemos optado por analizar el caso singular[1] de una empresa de más de cien años que encaja en el perfil de empresa nacida global orientada a la exportación regional: Valle, Ballina y Fernández, S. A. (VBF), sociedad elaboradora de la conocida sidra El Gaitero, cuyos orígenes se remontan a 1890.

Las empresas exportadoras regionales representan el tipo más sencillo de *born-global*, ya que localizan las actividades de fabricación en su país de origen y solo coordinan en el exterior actividades de logística y distribución, además de dirigirse a un grupo limitado de países internacionales. Tales empresas se enfrentan a dos grandes retos: implantarse satisfactoriamente en los mercados elegidos y desarrollarse corporativamente para limitar su dependencia de dichos mercados. Con el estudio del caso de la empresa VBF pretendemos contribuir a la literatura analizando los factores clave en la implantación en los mercados objetivo iniciales, así como en el desarrollo corporativo posterior.

La estructura del trabajo es la siguiente. A continuación presentamos un marco teórico para analizar los dos retos antes descritos a los que se enfrentan las empresas de crecimiento acelerado. Este marco se basa no solo en la literatura sobre empresas nacidas globales, sino también en la literatura sobre empresas multinacionales de países emergentes, que también son un caso de éxito reciente de internacionalización acelerada (Guillén y García-Canal, 2009). Seguidamente presentamos los principales hitos en la evolución de Valle, Ballina y Fernández, para tratar de analizar en la sección de discusión en qué medida el caso contribuye a enriquecer el análisis de las decisiones críticas en el crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación. El trabajo termina con una síntesis de las principales conclusiones obtenidas.

1. LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA

Con el advenimiento de la globalización, los patrones de expansión internacional han cambiado sustancialmente, apareciendo empresas que siguen procesos de internacionalización acelerada. Tal es el caso de las empresas nacidas globales. Se analizan a continuación las características de estas empresas a partir de una revisión de la literatura sobre esta temática, para examinar posteriormente

[1] Pese a que muchos autores afirman que hay muchos casos de empresas que podrían ser consideradas como nacidas globales, cuando tales casos se estudian en profundidad se observa que no reúnen todas las notas asociadas a las empresas nacidas globales. Así, por ejemplo, Jones y Khanna (2006) comentaron que las denominadas «free standing companies» británicas podían ser asimiladas a born globals. Estas eran empresas constituidas legalmente en el Reino Unido y que se creaban para aprovechar oportunidades de negocio puntuales en otros países concretos (Wilkins, 1988). No obstante, estas empresas no son completamente asimilables a las nacidas globales, pues son empresas que se limitaban a exportar capital, no productos, realizaban actividades normalmente en solo un país y no estaban asociadas a innovaciones tecnológicas como suele ser el caso de las empresas nacidas globales.

los factores que han estado detrás del crecimiento de las empresas de internacionalización acelerada.

Las empresas nacidas globales

Los investigadores en el campo de la gestión internacional vienen reconociendo que incluso las empresas que poseen las ventajas competitivas necesarias para ello no se convierten en multinacionales de la noche a la mañana, sino que lo hacen de forma gradual. De acuerdo con el marco conceptual propuesto originalmente por los investigadores de la Universidad de Uppsala, en Suecia (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), las empresas se expanden al exterior según las características de cada país de destino, comenzando por aquéllos más similares en términos de distancia sociocultural. Estos autores también proponen que en cada país extranjero las empresas establecen operaciones siguiendo una secuencia de pasos: exportaciones de manera irregular, exportaciones a través de agentes o distribuidores locales, filiales de ventas y, por último, filiales de producción y distribución.

Este planteamiento para nada se compadece con el de las empresas nacidas globales, que surgen con la intención de aplicar su modelo de negocio en el mayor número de países/mercados posibles ya desde su nacimiento o a partir de un evento crítico que marca un antes y un después en su evolución. En este último caso se denominan *born-again born-globals* (Bell, McNaughton y Young, 2001). El elemento característico de todas ellas es que se lanzan al exterior con rapidez sin el respaldo de un modelo de negocio consolidado y perfeccionado en el país de origen y/o de una experiencia previa con los que superar con garantías la desventaja del extranjero. Por esta razón, además de a la desventaja del extranjero, las empresas nacidas globales se enfrentan a la desventaja del novato o de la inexperiencia (*liability of newness*, término introducido por Stinchcombe [1965] para referirse a las limitaciones con las que contaban las empresas de nueva creación debido a su carencia de un rodaje previo). Ante esta doble desventaja, los elementos clave que justifican la supervivencia de estas empresas son el descubrimiento de nuevas combinaciones de recursos, una gran capacidad de adaptación y el aprovechamiento de oportunidades desatendidas en los mercados internacionales. En concreto, Knight y Cavusgil (1996) argumentan que tras estos proyectos suele existir una innovación que abre el acceso a nuevos mercados, siendo la empresa nacida global la que ha desarrollado la innovación o la que ha imitado a otras empresas que han explotado la misma. Así pues, para ser una empresa de este tipo no hace falta ser quien ha desarrollado la tecnología, sino sencillamente reconocer la oportunidad de negocio internacional asociado a la misma. En todo caso, estas empresas deben basar su éxito en otros recursos además de en la tecnología, como el conocimiento de los mercados internacionales. En este sentido, la falta de experiencia internacional de estas empresas, dada su juventud, puede ser compensada con la participación del emprendedor en redes personales o profesionales interna-

cionales. Este es un aspecto importante, porque las empresas nacidas globales movilizan muchos recursos, pero no todos ellos tienen que ser propiedad de la empresa, sino que pueden estar bajo el control de otras organizaciones con las que mantienen acuerdos de cooperación (Oviatt y McDougall, 1994) o ser recursos acumulados por los promotores a partir de su bagaje previo y experiencia (Zahra y George, 2002).

Entre los factores que han actuado como facilitadores de este fenómeno están la globalización y las nuevas tecnologías de la información y comunicación que han posibilitado segmentar globalmente los mercados y el acceso a los mismos mediante nuevas tecnologías por parte de empresas de nueva creación (Knight y Cavusgil, 2004). Las nuevas tecnologías no solo favorecen el comercio internacional, sino que también han permitido la aparición de estas empresas en cuanto a que han dado pie a nuevos productos y servicios (por ejemplo, en el campo del *software*), así como a nuevos procesos de fabricación que permiten mayores posibilidades de personalización de los productos u operar eficientemente con volúmenes de producción bajos. De hecho, en muchos casos las empresas nacidas globales no tendrían sentido económico si se limitasen exclusivamente al mercado doméstico, debido al reducido tamaño del mismo. Por tanto, la globalización y las nuevas tecnologías han afectado sustancialmente a la forma en la que las empresas acometen sus procesos de expansión internacional variando la importancia relativa de los recursos y capacidades necesarios para internacionalizar una empresa.

No todas las empresas nacidas globales son iguales. De acuerdo con Oviatt y McDougall (1994) cabe identificar dos dimensiones relevantes en este tipo de empresas: de un lado el grado de internacionalización de la cadena de valor y de otro el rango de países implicados. La internacionalización de la cadena de valor será reducida cuando las actividades de la cadena de valor que se coordinan en el extranjero sean la logística y la distribución de un producto que fabrica en su país de origen, dando lugar a las empresas nacidas globales orientadas a la exportación. Por el contrario, cuando la internacionalización es elevada ello quiere decir que no solo la logística, sino también el aprovisionamiento y la producción están internacionalizados, convirtiéndose por tanto la empresa en multinacional, apareciendo las empresas nacidas globales orientadas al emprendimiento internacional. El rango de países implicados hace referencia a los mercados de destino, que pueden ser pocos, cuando la empresa se enfoca en una región o grupo reducido de países, o muchos, cuando la empresa se plantea dirigirse a todos los países posibles. En esta dimensión se discrimina, por tanto, entre jugadores regionales y jugadores globales. Las empresas nacidas globales orientadas a la exportación también suelen ser denominadas creadoras de mercado, porque surgen para explotar una necesidad insatisfecha hasta el momento, pero cuentan con el inconveniente de que si no están en posesión de una ventaja en costes, o de otro tipo, el surgimiento de nuevos competidores puede reducir su rentabilidad. De ahí que Oviatt y McDougall (1994) hablen de la importancia del control de un recurso único como factor clave del desa-

rrollo de estas empresas. El cuadro 1 presenta la citada tipología a partir de una matriz de 2*2 dimensiones.

Cuadro 1. Una tipología de las empresas nacidas globales

Internacionalización de la cadena de valor	Países implicados	
	Pocos	Muchos
Reducida (logística y distribución)	Exportación regional	Exportación mundial
Elevada (múltiples actividades)	Emprendimiento regional	Emprendimiento global

Fuente: Oviatt y McDougall (1996).

El desarrollo de las empresas de internacionalización acelerada

Apenas existen estudios sobre la evolución de las empresas nacidas globales, tanto en relación a la consolidación de su modelo de negocio como a su desarrollo corporativo posterior. No obstante, podrían ser extrapolables las conclusiones de la literatura sobre multinacionales de países emergentes, pues estas han seguido procesos de internacionalización acelerada homologables a los de las *born-globals* (Guillén y García-Canal, 2009). Además, las multinacionales de países emergentes también han partido de una doble desventaja competitiva: de un lado la desventaja del extranjero; de otro, la desventaja de proceder de un país con infraestructuras, nivel tecnológico y percepción de calidad deficientes. Una proposición de este estudio es que los factores que han facilitado el crecimiento de las multinacionales de países emergentes también explican el crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación regional. Por otra parte, muchos de los casos de éxito de empresas multinacionales de países emergentes encajan con el perfil de *born-global*, como es el caso de empresas como Suzlon o Infosys, o de *born-again born-globals*, como es el caso de Haier o de Bharat Forge.

Guillén y García-Canal (2013) han sistematizado en siete principios los factores clave del crecimiento de estas empresas, que se resumen a continuación junto con ejemplos de empresas que las han utilizado. En primer lugar argumentan que la ejecución eficiente debe primar sobre la formulación de la estrategia empresarial. En un mundo tan cambiante las compañías hacen mejor en experimentar continuamente, realizando los ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos más que esperar a definir una estrategia *perfecta* que podría estar obsoleta en el momento de ejecutarla. Ilustran este principio con el caso de Bimbo, cuyo énfasis en las operaciones y en la ejecución eficiente, combinado con una adaptación a las necesidades particulares de los clientes de cada país, la han llevado a ser la empresa líder en panificación en el mundo. El segundo principio guarda relación con la adaptación a los nichos de mercado. Cuando las compañías se dirigen hacia un nuevo mercado deben buscar el camino de menor resistencia que normalmente supone un nicho de mercado desatendido por los competidores locales y que se adapta a sus productos. Poste-

riormente pueden utilizar ese nicho como una plataforma desde la que abordar el grueso del mercado. Esta fue la estrategia seguida por Haier en los Estados Unidos, orientándose primero a las necesidades de los estudiantes universitarios que vivían en los campus y que no encontraban refrigeradores adecuados a sus necesidades en el mercado. Una vez dada a conocer la marca, le fue más fácil introducir el resto de su gama de productos.

El tercer principio aconseja acumular escala con rapidez para así prevenir la entrada de nuevos competidores, atraer a consumidores sensibles al precio y acumular cuota de mercado. Samsung Electronics es quizás la compañía que mejor ilustra este principio. Realizó una gran apuesta invirtiendo a gran escala varias veces, de tal forma que ahora es la líder mundial en electrónica de consumo. Si la escala es importante, más lo es la habilidad para aceptar el caos, el cuarto principio. Acer se expandió a lo largo del mundo sin importarle las fuentes de caos y complejidad interna y externa. Construyó una red de alianzas internacionales como principal vía de expansión para así minimizar su exposición al riesgo y maximizar la adaptación a los mercados locales, lo que la llevó a ser la segunda compañía de ordenadores en el mundo.

Un quinto principio, adquirir inteligentemente, va orientado a acelerar el crecimiento y la actualización de capacidades a través de adquisiciones. Lamentablemente, en muchos casos las adquisiciones son operaciones que tiran por la borda todo lo ganado tras una senda adecuada de crecimiento orgánico. Por esta razón, este principio de inteligencia en las adquisiciones se plantea en un doble sentido. En primer lugar, en la adquisición de empresas que complementen a las capacidades existentes; en segundo lugar, en hacerlo en el momento adecuado, al precio adecuado y con la estrategia de integración adecuada. Un sexto principio preconiza la exposición temprana a los mercados internacionales. Si una compañía espera a estar completamente preparada para hacerlo, cuando se decida a expandirse puede ser demasiado tarde. La exposición temprana permite a la empresa realizar ajustes a todo el *feedback* obtenido en estos mercados, lo que la introduce en una senda por la que se llega a un círculo virtuoso de aprendizaje y refuerzo de la competitividad. Por último, pero no por ello menos importante, el último principio es que no hay vacas sagradas. Todo aquello que condujo a una empresa hacia el éxito en el pasado puede ser un lastre a la hora de aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan a lo largo y ancho del mundo.

2. EL CASO DE VALLE, BALLINA Y FERNÁNDEZ[2]

La Sociedad Regular Colectiva Valle, Ballina y Fernández (VBF) fue fundada en 1890 en Villaviciosa para la producción, comercialización y exportación

[2] A la hora de analizar el caso de la empresa se han tenido en cuenta las siguientes cuestiones de investigación: 1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa? 2. ¿Cuál es su modelo de negocio? 3. ¿Cómo ha sido su trayectoria en los mercados internacionales en cuanto al modo de entrada, mercados objetivo, estrategias seguidas en cada uno de los mercados? 4. ¿Cuál había sido

de sidra espumosa, entre otras actividades. Fueron cuatro los accionistas promotores, que se repartían equitativamente el capital: los hermanos Alberto y Eladio del Valle y los primos Bernardo de la Ballina Fernández y Ángel Fernández Fernández. Los hermanos del Valle aportaban el conocimiento tecnológico y la maquinaria necesaria para proceder a la carbonatación de la sidra, habiendo viajado a París en 1888 para adquirirla (Cardín, 2007; Crabiffose, 2010). Eran además hijos de Francisco del Valle Muñiz, quien había sido el principal productor del concejo. Los primos Ballina-Fernández realizaron una aportación dineraria a la sociedad, aunque contaban con experiencia industrial y comercial en diferentes negocios que habían sido impulsados por Bernardo de la Ballina Peláez, padre y tío de ambos, respectivamente. Entre dichos negocios se incluía la elaboración de sidra, si bien la familia de Ángel Fernández, los Fernández Paraja, eran también grandes productores de sidra. En la escritura de constitución se recogía el reparto de funciones: los hermanos del Valle se encargaban de la producción y los primos Ballina-Fernández de la administración general, incluyendo la gestión de compras y la comercialización (Crabiffose, 2010).

Aunque era el primer proyecto de estas características en Villaviciosa, el proyecto empresarial de VBF distaba de ser original. La tecnología necesaria para la producción de bebidas carbonatadas había surgido de una innovación realizada en Francia tiempo atrás y estaba disponible en el mercado, lo que explica que solo en esa época llegase a haber hasta 30 empresas en Asturias dedicadas a esta actividad, aunque siguieron creándose en las primeras décadas del siglo XX. La empresa pionera en la elaboración de sidra espumosa en Asturias había sido Industrias Cima en Colloto en 1875[3] (Crabiffose, 2010). Aplicada a la sidra, la carbonatación le permitía mayor conservación, aportándole además nuevos atributos propios de las bebidas carbonatadas. Y esto generó una oportunidad para el comercio de ultramar hacia países con emigrantes asturianos y que care-

---

la lógica subyacente a la estrategia de expansión internacional seguida? 5. ¿Cuáles son las perspectivas futuras en su proceso de expansión internacional?

El procedimiento seguido para el desarrollo del caso, siguiendo la metodología usada por Doz (1996), así como las sugerencias de Yin (1994) y Eisendhart (1989), ha sido el siguiente:

1. Elaboración de un *dossier* inicial mediante la búsqueda de información secundaria sobre la empresa, a partir de libros y artículos, noticias de prensa e información corporativa. Se intentó con ello hacer una primera aproximación a la estrategia general de la empresa y a la identificación de su particular modelo de negocio.

2. Se realizó una entrevista con D. José Cardín, gerente de la compañía en la cual pudimos confirmar y completar la información contenida en el dossier inicial, así como recabar información relativa a las cuestiones antes mencionadas sobre las que se estructuró la entrevista.

3. Al término de la entrevista, redactamos una primera versión del caso. Este caso fue remitido a la consideración de la empresa para una comprobación final, acompañado de una batería de preguntas para contestar por miembros de la compañía.

4. Una vez recibidas las sugerencias de la compañía y las respuestas a la batería de cuestiones, se procedió a redactar la versión definitiva del caso.

[3] Aunque la sociedad Industrial Zarracina, tradicional fabricante de sidra espumosa, fue fundada en Gijón en 1857, su incursión en la elaboración de sidra espumosa es posterior a la de Cima.

cían de oferta autóctona de sidra, pues el principal factor que dificultaba su exportación era la difícil conservación y pérdida de propiedades de la misma durante su transporte. No era un mercado irrelevante, pues en aquellas décadas se producían flujos migratorios considerables que aseguraban una base importante de consumidores.

Como ya se ha comentado, no se pretende en este trabajo glosar exhaustivamente la trayectoria de la empresa. El cuadro 2 recoge una cronología de los hechos más relevantes en su evolución. Para una revisión exhaustiva pueden consultarse Cardín (2007), Crabiffose (2010) y Ocampo (2014). En esta sección tan solo se pretende sistematizar su evolución en las cinco etapas que hemos identificado, mostrando los hitos más relevantes en cada una de ellas, al objeto de facilitar el análisis posterior.

Cuadro 2. Cronología de VBF

Año	Hecho relevante
1890	Se crea la Sociedad Regular Colectiva Valle, Ballina y Fernández, siendo sus fundadores Alberto y Eladio del Valle, Bernardo de la Ballina y Ángel Fernández. Primeras exportaciones a Cuba, Puerto Rico y México.
1890-1899	Desarrollo de una marca étnica, El Gaitero, y de una imagen de calidad. Incorporación de maquinaria de última generación al proceso productivo. Creación de una red comercial de agentes locales en los países de destino.
1895	Entrada en la propiedad de la compañía de Obdulio Fernández Pando comprando las acciones de Eladio del Valle y Ángel Fernández.
1898	Obtención de una patente para la fabricación de envases de madera para toda clase de líquidos, cuya superficie interna estaba impregnada de una sustancia impermeable.
1900	Transformación a Sociedad Anónima. Obdulio Fernández Pando, primer presidente del consejo de administración.
1900-1902	Gerencia compartida por Alberto de Valle y Bernardo de la Ballina.
1901	Obtención de patente para un sistema de conservación indefinida de la sidra espumosa en barriles y toneles sin alteración de sus principios esenciales.
1902	Adquisición de la fábrica de sidra Llaneza Hermanos.
1906	Salida de la compañía de otro de los fundadores (Alberto del Valle).
1906-1927	Gerencia a cargo de Obdulio Fernández Pando. Racionalización de la producción. Ampliación capacidad productiva. Generación de una nueva patente. Integración vertical de la empresa para asegurar aprovisionamientos de materias primas y componentes. Obtención de la máximos niveles de exportación.
1927	Fallecimiento de Obdulio Fernández Pando.

Año	Hecho relevante
1928-1943	Ausencia de un claro liderazgo en la empresa. Caída de la emigración asturiana a Latinoamérica. Surgimiento de competidores locales autóctonos. Subida de aranceles en los mercados de destino.
1943	Nombramiento de José Cardín Fernández como consejero delegado y posteriormente (en 1951) como gerente.
1944-1985	Concesión de licencias de fabricación a socios locales de Argentina y México. Crecimiento en el mercado nacional. Agresiva estrategia de *marketing* para desestacionalizar el consumo.
1960	Pérdida del mercado cubano.
1964-1970	Adquisición de Industrial Zarracina, Vereterra y Cangas y Champanera Asturiana.
1975	Creación de la sociedad Concentrados Villaviciosa para la elaboración de zumo concentrado de manzana y otros productos derivados.
1982	Adquisición por parte del Grupo Rumasa del 28 % del capital de VBF.
1986	Gerencia compartida por Bernardo y José Cardín Zaldívar.
1988	Adquisición de Bodegas Asturianas.
1989	Adquisición de Gráficas Summa (proveedor de etiquetas). Participación minoritaria en Polysier, que posteriormente sería de plena propiedad.
Década de los noventa	Abandono de la internacionalización mediante licencias. Impulso a la exportación en mercados no tradicionales, como Inglaterra y Estados Unidos.
1992	Fallecimiento de José Cardin Fernández. Miguel de Valdés Cardín al frente del consejo de administración.
1996	Creación de una filial en Argentina junto con su importador-distribuidor en ese país.
Años 2000	Diversificación del producto. Incorporación de innovaciones en la gama de productos (sidra sin alcohol, sidra con denominación de origen protegida Pomarina, sidra de hielo, cerveza de manzana).
2006	Adquisición, junto con la familia Masaveu Menéndez-Pidal, de Viñedos de Alfaro en La Rioja y construcción de bodega para elaboración de vinos.

Etapa inicial, 1890-1899

VBF se crea, como muchas otras empresas en Asturias, para aprovechar las oportunidades asociadas al comercio de sidra espumosa en ultramar, aunque también se contemplaba la elaboración de otras bebidas carbonatadas orientadas al mercado local. No consta que tuviese ventajas competitivas en costes en su etapa inicial frente a las otras empresas asturianas, más allá de la enorme

disponibilidad de materia prima —sidra y manzana— en la comarca. La compañía tampoco disfrutaba de ventajas de mover primero, pues ya hemos comentado que no fue la pionera en esta actividad en Asturias. Por esta razón, la posición de liderazgo que acabaría ocupando la compañía tan solo puede ser explicada por la buena gestión realizada. En este sentido es importante destacar que, ya desde los inicios, la compañía toma diversas decisiones estratégicas que sientan las bases del futuro desarrollo de la compañía:

a) Orientación hacia los mercados de ultramar con presencia de emigración asturiana en países como Cuba, Puerto Rico, México, a los que se sirvió ya en 1890. Estos países fueron seguidos de Argentina y Filipinas. Durante esta etapa Alberto del Valle realizó una gira por América Latina.
b) Desarrollo de una marca inequívocamente asturiana, El Gaitero, que evocaba importantes reminiscencias para el mercado objetivo.
c) Desarrollo de una imagen de calidad vinculada a la comarca sidrera por excelencia en Asturias y participación en exposiciones internacionales, en las que obtuvo muy notables reconocimientos en diversas ocasiones en esta etapa (Cardín, 2007).
d) Inclusión de otros productos tradicionales asturianos dentro del catálogo de productos exportados.
e) Incorporación de maquinaria de última generación al proceso productivo con el objetivo de funcionar de la forma más eficiente posible, llegando a desarrollarse una patente en 1898 (Crabiffose, 2010).
f) Desarrollo de lazos con distribuidores locales en los países de destino, formando una red comercial de agentes.

Es esta una etapa de crecimiento de las ventas de la empresa, que pasa de vender poco más de 12.000 cajas de sidra en 1895 a vender más de 35.000 en 1899.

Etapa de consolidación exportadora, 1900-1927

Esta etapa se inicia coincidiendo con la transformación de la compañía en sociedad anónima que se produce en 1900. En ella cobra un notable protagonismo Obdulio Fernández Pando, primo de Ángel Fernández, que será el primer presidente del consejo de administración de la compañía, desempeñando posteriormente la gerencia entre 1906 y 1927. Su entrada en la sociedad se había producido ya en 1895, comprando las acciones de Eladio del Valle y del propio Ángel Fernández, convirtiéndose por tanto en el primer accionista.

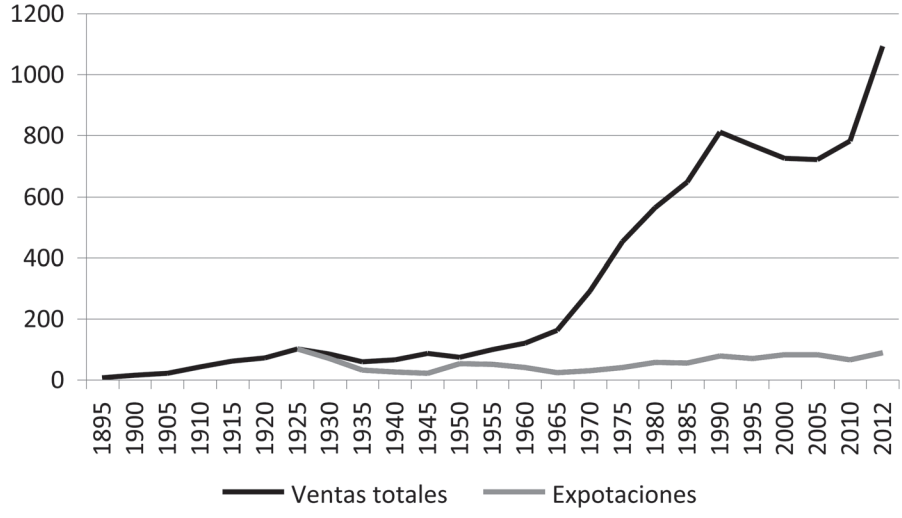
En esta etapa se potencian y desarrollan las líneas de actuación enumeradas anteriormente, relacionadas con el desarrollo de los mercados de ultramar y la red de agentes, así como la potenciación de la marca y demás elementos de diferenciación de la compañía. En este sentido, en el *marketing* de la compañía se

enfatizaba que era «la casa más importante de este artículo en el mundo» (Crabiffose, 2010, p. 69). Con todo, la principal decisión estratégica tomada en esta etapa es la de impulsar la industrialización de la compañía, racionalizando la producción a partir de un complejo industrial que aglutinaba todas las actividades necesarias para la elaboración del producto final, para así obtener economías de escala y reducir los costes de producción. Este complejo se construye en el margen derecho de la ría de Villaviciosa, a partir del núcleo constituido por la finca El Porréu de la Espuncia, que había sido adquirida poco después de la entrada de Obdulio Fernández Pando en la compañía y es el lugar donde todavía sigue estando la compañía. En esta nueva ubicación, y tras adquirir las fincas colindantes, se amplía notablemente la capacidad productiva con una mayor mecanización del proceso, generándose una nueva patente en esta etapa en 1901. La ubicación al lado de la ría y de la carretera principal supuso también un avance sustancial en el aspecto logístico, en la medida en que facilitaba el transporte marítimo y terrestre de la mercancía en un concejo en el que no había ferrocarril (García Álvarez, 2008; Crabiffose, 2010). Como era habitual en las grandes empresas industriales de la época, la compañía se preocupa por asegurar los abastecimientos de materias primas y componentes, lo que la condujo a integrarse verticalmente aguas arriba. De hecho, VBF incluso llegó a construir dentro del recinto fabril de La Espuncia una fábrica de botellas. Asimismo, para garantizar la continuidad del ciclo productivo la empresa adquiere una participación en la Sociedad Manzanera, comercializadora de manzanas de mesa y sidra (Ocampo, 2014).

Es una etapa en la que se realizan inversiones cuantiosas, que exigieron un esfuerzo importante a las familias presentes en el capital, no solo por las nuevas instalaciones, sino también porque se produce la primera adquisición de otra compañía; en concreto, de la fábrica de sidra Llaneza Hermanos, ubicada en la misma localidad, adquisición que tiene lugar en 1902 (Crabiffose, 2010, p. 69). Todas estas inversiones, unidas a la transformación societaria, conllevaron cambios en la estructura accionarial y en el equipo directivo. El aspecto más relevante en este sentido es la progresiva pérdida de protagonismo de Alberto del Valle. Con la conversión en sociedad anónima, los primeros gerentes fueron Bernardo de la Ballina y Alberto del Valle, en cogerencia por dos años. Alberto del Valle posteriormente pasaría a ser vocal del consejo, abandonando la compañía en 1906. Pese a que su aportación ya no era tan necesaria en una compañía con un desarrollo industrial plenamente consolidado, su experiencia acumulada contribuyó al desarrollo de futuros competidores de VBF tanto en Asturias como en Argentina, a donde se trasladó posteriormente.

En todo caso, esta es la época dorada del desarrollo internacional de la compañía, alcanzando en 1924 los niveles de exportación sus máximos históricos, niveles que no se han vuelto a alcanzar desde entonces. El gráfico 1 recoge la evolución comparativa de los datos promedio por quinquenios de ventas totales y exportaciones de la compañía (en ambos casos por cajas de sidra), tomando como valor 100 los datos relativos al quinquenio 1921-1925, tanto

Gráfico 1. Evolución temporal de las ventas y exportaciones de VBF en promedio por quinquenios (quinquenio 1921-1925= 100*)



* La serie de exportaciones empieza en 1923. Los años para los que no hay información no computan en el promedio.
Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por VBF.

para la producción como para las exportaciones. En él se aprecia claramente que el máximo histórico de exportaciones en este periodo no se ha podido igualar, pese al crecimiento internacional durante los últimos años.

Etapa de agotamiento del modelo exportador, 1928-1943

El fallecimiento de Obdulio Fernández Pando en 1927 cierra la época dorada de la compañía en los mercados internacionales y abre una nueva etapa en la que el modelo de negocio basado en la exportación se va agotando progresivamente. Es esta una etapa de dificultades, pues a la propia muerte de Fernández Pando le sucedería en la siguiente década la guerra civil, que, sin llegar a paralizar el funcionamiento de la compañía, apartó a la propiedad durante más de un año de la gestión de la empresa y frenó su actividad comercial. Pese a estos factores coyunturales, el agotamiento del modelo de negocio de la compañía obedecía a razones más estructurales, como la caída de la emigración a América Latina, el surgimiento de productores autóctonos y la subida de los aranceles en los mercados de destino (Ocampo, 2014). En otras palabras, VBF, que había, si no creado, sí contribuido sustancialmente al desarrollo del mercado de la sidra espumosa en ultramar, veía peligrar su negocio por la contracción del mercado nuclear de la compañía (la emigración) y por la competencia, no solo en origen (de otras empresas españolas y más en concreto asturianas) sino también en destino.

En ese momento la empresa opta por diversificar la producción, entrando en la elaboración de mermeladas, jaleas y dulce de manzana, especialmente orien-

tados al mercado nacional, cuyo consumo de sidra aumenta ligeramente en este período.

Pero esta es también una etapa de relevo generacional, en la que los miembros del consejo van abandonando sus responsabilidades por razones de edad, sin que surja un líder claro hasta la incorporación al consejo de administración de José Cardín Fernández, en 1943.

Etapa de desarrollo del mercado nacional, 1944-1985

Esta etapa se inicia con el nombramiento de José Cardín Fernández en 1944 como consejero delegado. Cardín, sobrino de Obdulio Fernández Pando y médico de profesión, acabaría emergiendo como el líder que necesitaba la compañía ante el agotamiento del modelo de negocio inicial. Con él se inicia una etapa en la que, mientras los mercados internacionales se mantienen estables después de la notable reducción de las exportaciones anteriormente comentada, la compañía crece notablemente en el mercado nacional, como se puede apreciar en el gráfico 1. José Cardín sería nombrado gerente en 1951.

Pese a los esfuerzos de la compañía por desarrollar los mercados internacionales persisten las dificultades ya enumeradas anteriormente. Como principal novedad en cuanto a la forma de abordar los mercados internacionales cabe señalar que en esta época se conceden licencias de fabricación a socios locales de Argentina y México que venían desempeñando funciones de distribución en el mercado local. Las licencias contaban con la ventaja de que se podían salvar las barreras arancelarias sin necesidad de invertir, puesto que la inversión corría de cuenta del licenciatario, reservándose VBF el derecho a controlar la producción en volumen y calidad y percibiendo un *royalty* por la utilización de la marca. Con todo, las limitaciones de una economía cerrada, la pérdida del mercado cubano poco después del triunfo de la revolución castrista y el ya comentado agotamiento del modelo de negocio tradicional acaban abocando a VBF a centrarse en el mercado nacional como vía de crecimiento. Y esto es lo que hace la compañía, adoptando una agresiva y eficaz estrategia de *marketing* con la ayuda de la agencia de publicidad del ovetense Manolo Brun. Esta estrategia comercial se orienta a desestacionalizar el consumo de sidra, entonces principalmente navideño, potenciando su consumo el resto del año, sobre todo en verano.

Quizás de los aspectos señalados el que tuvo mayor incidencia en este cambio de orientación fue la pérdida del mercado cubano. Realmente, la pérdida de este mercado, uno de los de mayor peso hasta entonces, fue un auténtico revulsivo para la empresa, pues como el entonces gerente José Cardín Fernández señalaba en una entrevista «estábamos trabajando sin demasiado esfuerzo, cómodamente; teníamos bastante con lo que fabricábamos y la venta estaba asegurada y, como dirían los cubanos, estábamos «aplatanaos». Al desaparecer el mercado cubano nos dijimos: «Bueno, ahora hay que moverse y empezar a trabajar». Éramos conscientes de que teníamos una marca muy buena, así que empezamos a buscar mercados en España y en el extranjero, nos movimos

mucho y trabajamos mucho, las ventas empezaron a aumentar, los nuevos mercados a abrirse y a la vez hicimos inversiones para incrementar la producción» (Martín, 1989).

Otro aspecto importante en el crecimiento en este periodo es la adquisición en los años cincuenta de compañías competidoras como Industrial Zarracina, Vereterra y Cangas y Champanera Asturiana. La política de integración seguida por la compañía era mantener las operaciones independientes y mantener al equipo gestor, pero con la adición de uno o varios apoderados de la sociedad matriz. En esta época también se continúa con la diversificación de la compañía, que entra en la elaboración de turrones y postres navideños.

En esta etapa continúa avanzándose en la racionalización de la producción, comenzándose a comprar manzanas en otras regiones ante la escasez y elevado precio de las manzanas asturianas. Como colofón de este proceso para asegurar la continuidad de la cadena de suministro y su racionalización cabe señalar la creación de la sociedad Concentrados Villaviciosa, que elabora zumo concentrado de manzana y otros productos derivados, parte de lo cual se utiliza en la elaboración de algunos tipos de sidra. Esta sociedad creada al 50 % en 1975 junto con Sidra Escanciador es en la actualidad propiedad al 100 % de VBF. La ubicación de la planta estaba en la provincia de Zaragoza, un lugar estratégico para el aprovisionamiento de la materia prima.

Un acontecimiento importante que se produce en esta etapa es el intento de adquisición por parte del grupo Rumasa. Parte de los accionistas vendió en 1982 sus acciones al *holding*, que se hizo con un relevante paquete accionarial (el 28% del capital) con la idea de hacerse con el control de la compañía. Además de las reticencias del resto de accionistas a perder el control, este intento hostil se frustró en 1983 con la nacionalización de Rumasa, circunstancia que aprovecha la compañía para recomprar las acciones previamente en poder de Rumasa a la Dirección General de Patrimonio del Estado.

Con todo, este intento fallido evidencia que VBF tenía una asignatura pendiente en el plano del desarrollo corporativo, pues a nivel mundial se estaban empezando a producir importantes movimientos de concentración, de tal forma que cada vez existían menos compañías tan focalizadas en una sola línea de productos y que fabricasen en un solo país.

Etapa de desarrollo corporativo, 1986-...

Esta etapa se inicia en 1986, año en el que confluyen varios acontecimientos relevantes. Es el año de la entrada de España en la entonces CEE, evidenciando que el proceso de apertura de la economía española no tiene vuelta atrás. Es también el momento en el que se incorporan a la gerencia Bernardo y José Cardín Zaldívar, hijos de José Cardín Fernández, cargo que desempeñan conjuntamente desde entonces.

En un contexto de globalización de los mercados y apertura definitiva de la economía española, los pasos dados por la compañía han ido orientados a

avanzar en el desarrollo corporativo tanto en la internacionalización como en la diversificación, al objeto de reposicionarse ante las grandes multinacionales diversificadas de bebidas. La principal restricción manifestada por la compañía es el deseo de mantener su carácter familiar, lo que ha condicionado tanto la dimensión como la ubicación geográfica de los proyectos que se han acometido.

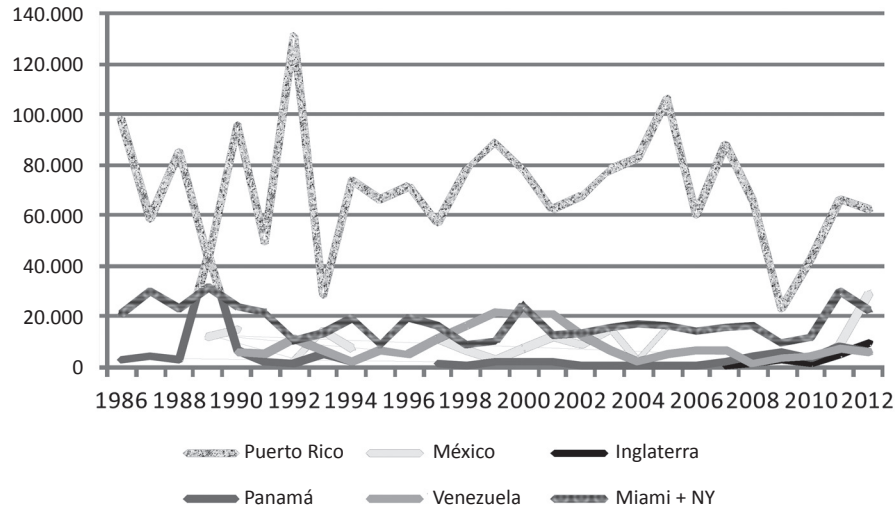
En el plano de la internacionalización, el proyecto más relevante ha sido el de la creación de una filial en Argentina, dando el salto VBF de exportadora a compañía multinacional. De este modo, la compañía se asocia en 1996 con Guaresti y Cía., su tradicional importador-distribuidor en ese país y entonces licenciatario, para la creación de la sociedad Valle, Ballina y Fernández de Argentina, en la que la compañía asturiana participa con el 80% del capital y su socio local tradicional con el 20%. Esta sociedad comercializa en todo el cono sur la sidra El Gaitero y Oro Dulce producidas en Argentina (Crabiffosse, 2010, p. 181). La facturación en Argentina se mantiene estable entre 3,5 y 4 millones de euros.

En el resto del mundo la empresa sigue manteniendo los mercados tradicionales, donde se suelen mantener los lazos cooperativos con los distribuidores tradicionales de la compañía. Es este un momento en el que la compañía renuncia a la internacionalización mediante licencias, que en el caso de Argentina se convierten en inversión directa y en el de México suponen la vuelta al modelo exportador tradicional. Pese a sus ventajas relacionadas con la flexibilidad, la valoración que realiza la compañía de las licencias no es muy favorable, pues resultaba difícil controlar al licenciatario y los pagos de *royalties* se solían retrasar. En cualquier caso, la compañía no se contenta con mantener los mercados tradicionales. Ya en 1993 José Cardín Zaldívar reconocía en una entrevista a Javier Cuartas que «por nuestra estructura y forma de ser no hemos sido todo lo activos que debiéramos en el mercado exterior».[4] De ahí que la compañía venga dando un nuevo impulso a la exportación, ahora ya no dirigida exclusivamente a los mercados tradicionales sino a los principales países consumidores, como el Reino Unido o los Estados Unidos. A tal efecto, la compañía ha introducido nuevos envases con la botella de un tercio de litro (Tercio El Gaitero), más adecuada al mercado británico. De hecho, en la actualidad, el Reino Unido es el cuarto destino exportador de la compañía, por encima de plazas tradicionales como Venezuela o Panamá, como se observa en el gráfico 2.

Es el ámbito de diversificación de producto aquel en el que la compañía ha dedicado mayores esfuerzos. En el ámbito de la diversificación relacionada, han invertido en el sector del vino en alianza con la familia Masaveu Menéndez-Pidal, con quienes compraron en 2006 la sociedad Viñedos de Alfaro, en La Rioja, que en ese momento tan sólo era propietaria de viñedos. Tras la adquisición, la compañía construyó su propia bodega para elaborar vinos blancos, tin-

[4] *La Nueva España*, 24/7/1993, p. 18.

Gráfico 2. Evolución reciente de la facturación hacia los principales destinos exportadores de VBF (en cajas)



Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por VBF.

tos y rosados con la denominación de origen Rioja. Aunque la distribución de vinos y sidras es independiente, el enólogo de la bodega es el mismo que supervisa la producción de sidra en VBF.[5]

En la diversificación no relacionada, la empresa ha entrado en diferentes sectores con la creación de empresas como Polysier en 1989, primero como accionista minoritario y posteriormente como única accionista, dedicada a la fabricación de componentes sintéticos para una gran variedad de usos industriales. También la compañía ha aprovechando oportunidades puntuales como, por ejemplo, la adquisición en 1989 de Gráficas Summa, tradicional proveedor de etiquetas de la compañía.

También se ha producido un esfuerzo importante de innovación de cara a renovar la oferta comercial de la compañía. Destacan en este sentido la sidra con denominación de origen protegida Pomarina (DOP Sidra de Asturias), la sidra Valle, Ballina y Fernández con segunda fermentación en botella o la sidra sin alcohol (El Gaitero SIN), una sidra desalcoholizada por un proceso de ósmosis inversa. También se ha desarrollado una sidra de graduación inferior a 0,5 que en el mercado estadounidense es distribuida por Wal-Mart bajo la marca La Gaita. Otros proyectos que está desarrollando actualmente la compañía son la sidra de hielo o la cerveza de manzana. Con toda esta oferta renovada de productos, VBF trata de reforzar la gama tradicional de la compañía, contribuyendo a diferenciarla en un entorno competitivo donde el surgimiento de las sidras *low-cost* está cambiando en parte el mercado doméstico. Por último, la

[5] No fue esta la primera incursión de la compañía en el sector del vino, pues en los años setenta se adquirió la sociedad Bodegas Asturleonesas, S. A., que envasaba vinos de mesa en Valdelafuente (León). Años más tarde se trasladó la producción a las nuevas instalaciones de Zarracina en Porceyo (Gijón).

empresa en esta etapa continuó con el proceso de consolidación, adquiriendo en 1988 Bodegas Asturianas, ubicada en Quintueles (Villaviciosa), y que elaboraba licores además de sidra.

3. DISCUSIÓN

Un somero análisis de los orígenes de la compañía permite apreciar que en ella se dan prácticamente todos los elementos que definen en la actualidad a las compañías nacidas globales:

a) Innovación tecnológica:[6] la carbonatación no fue una innovación introducida por VBF, pero en la génesis de la compañía sí está presente una oportunidad de negocio asociada a esta innovación tecnológica que posibilitaba un mercado que no existía hasta ese momento, así como la inclusión en el equipo fundador de una persona que dominaba la tecnología.
b) Enfoque en nichos de mercado: la oportunidad de negocio venía de la demanda de sidra proveniente de los asturianos en la diáspora, un colectivo con una necesidad insatisfecha hasta ese momento.
c) Bagaje previo de los promotores que reducía la desventaja de la inexperiencia: en el grupo fundador de la empresa confluyen no sólo el ya mencionado conocimiento tecnológico, sino también el comercial necesario para impulsar el proyecto, que eran aportados por los diferentes promotores.
d) Redes internacionales: los Fernández Pando eran una familia con importantes conexiones en ultramar, que les facilitaron no solo el acceso directo al mercado, sino también una forma de entender cómo hacer llegar el producto al cliente final.

Dentro de la tipología antes mencionada de compañías nacidas globales, VBF es una *born-global* orientada hacia la exportación; pero no a todo tipo de países, sino a los países donde existe emigración asturiana. Se trata por tanto de una empresa nacida global orientada a la exportación regional, que surge para atender una necesidad no satisfecha en esos nichos de mercado.

En la trayectoria de VBF descrita anteriormente se pueden identificar dos bloques de decisiones estratégicas que marcan su desarrollo: las decisiones relativas a su estrategia de crecimiento inicial y las decisiones sobre su desarrollo corporativo posterior. Ambos bloques de decisiones se comentan a continuación, analizando, sobre la base de las evidencias que aporta el caso, las dificultades y factores clave para superar con éxito cada etapa y/o los pros y contras de las diferentes opciones en cada una de ellas.

[6] Se ha de matizar que, al ser una empresa creada hace más de cien años, el componente tecnológico de VBF está menos desarrollado que en las *born-globals* actuales.

Factores clave en la estrategia de crecimiento inicial de VBF

VBF toma la decisión de atender el mercado internacional desde su creación, desarrollando su producto para atender las necesidades de sidra (espumosa) del mercado de ultramar propiciado por la emigración. Es este el nicho al que se dirige la compañía y al que también pretendieron servir otras diversas compañías asturianas. Aunque existía un mercado relevante para el producto final, es importante señalar que VBF no tenía a priori ventajas competitivas frente a las demás empresas asturianas. Tanto la materia prima como la tecnología estaban disponibles en el mercado. La clave para diferenciarse del resto de competidores y afrontar con éxito esta etapa de crecimiento inicial se encuentra en principios de gestión adoptados por VBF que se comentarán a continuación: enfoque en los nichos de mercado, ejecución eficiente y realización de una política de adquisiciones inteligente. Los tres principios, junto con la exposición temprana a los mercados internacionales y la acumulación de escala, han sido también determinantes del crecimiento de las multinacionales de países emergentes, como se indicó anteriormente.

Centrarse en atender correctamente a los nichos de mercado (segmentos de consumidores homogéneos con necesidades no satisfechas por la oferta actual), en concreto el nicho relacionado con la emigración asturiana, es uno de los factores que sustenta el éxito del crecimiento inicial de la compañía. Para conquistar este mercado, VBF posiciona su producto para hacerlo atractivo para este grupo de consumidores evocando aspectos relacionados con su zona de procedencia. En efecto, la empresa desarrolla y utiliza una marca, El Gaitero, indudablemente asturiana, que atrae a la comunidad de emigrantes asturianos, su mercado objetivo, convirtiéndola en una suerte de *marca étnica (ethnic brand)* (Ferrantino, 1992; Heenan y Keegan, 1979) que gana atractivo para la comunidad de emigrantes asturianos. Asimismo, VBF incorpora atributos asturianos en los anuncios promocionales e incluso en las comunicaciones comerciales en las que se trata de resaltar el origen del producto en la comarca sidrera asturiana por excelencia.[7] Todas estas actuaciones son coherentes con la aplicación de una estrategia que se conoce como arbitraje cultural (Ghemawat, 2008), por la que se asocian a un producto atributos positivos relacionados con la zona de procedencia del mismo. Al mismo tiempo, la empresa aprovecha el conocimiento relacionado con la emigración para desarrollar su estrategia co-

[7] Así por ejemplo, en Crabiffose (2010, p. 49) se reproduce una circular fechada en 1891 y dirigida a comerciantes y hosteleros de Cuba en la que se presentan los productos de la empresa de esta forma: «Muy Sr. nuestro: A pesar de consumirse mucha Sidra en ese mercado, no hay ninguna marca en él procedente de este concejo que sostenga la antigua reputación de sus pomaradas. Nuestra casa responde a la necesidad de conseguir este objeto y hasta ahora la sidra que preparamos va obteniendo en todas partes acogida muy satisfactoria. Repetidos testimonios nos prueban el crédito que cada día consigue. Recientemente, en el Concurso Internacional celebrado en Madrid en noviembre de 1890, fue premiada con Medalla de oro, y en este mismo año, en la exposición permanente de Bruselas, fue distinguida con el Gran premio de Honor. Todo esto nos anima a dirigirnos a V., en la confianza de que, si se sirve de probarla, la encontrará de su agrado».

mercial. En este sentido, la empresa antes de ir a nuevos mercados siempre contactaba con prescriptores del producto o con los centros de emigrantes asturianos para darlo a conocer. Esta vía de centrarse en las necesidades de la diáspora del país de origen ha sido una de las pautas de expansión de muchas multinacionales de bienes de consumo procedentes de países en desarrollo (Ferrantino, 1992; Goldstein, 2007; Lall, 1983; Lecraw, 1977; Wells, 1983).

La ejecución eficiente y la acumulación de escala son otros de los aspectos clave del éxito del crecimiento inicial de VBF. Como consecuencia del impulso de Obdulio Fernández Pando, el proceso productivo se racionaliza, concentrando todo el proceso de fabricación, de principio a fin, en un emplazamiento estratégico, el complejo de La Espuncia, que facilitaba el transporte del producto por la ría y por carretera. Aumentar la capacidad productiva era necesario para poder atender una demanda creciente, pero, una vez racionalizada la producción e incorporada una mayor mecanización, la empresa podía, además, funcionar con una mayor eficiencia y economías de escala, lo que reforzaba su posición competitiva en la industria. Es también destacable cómo la compañía se preocupa por asegurar la continuidad del proceso productivo, al participar en una sociedad comercializadora de manzanas y construir una fábrica de botellas. VBF se convierte, pues, en una empresa muy integrada verticalmente, al igual que las grandes empresas industriales de su época (Chandler, 1977).

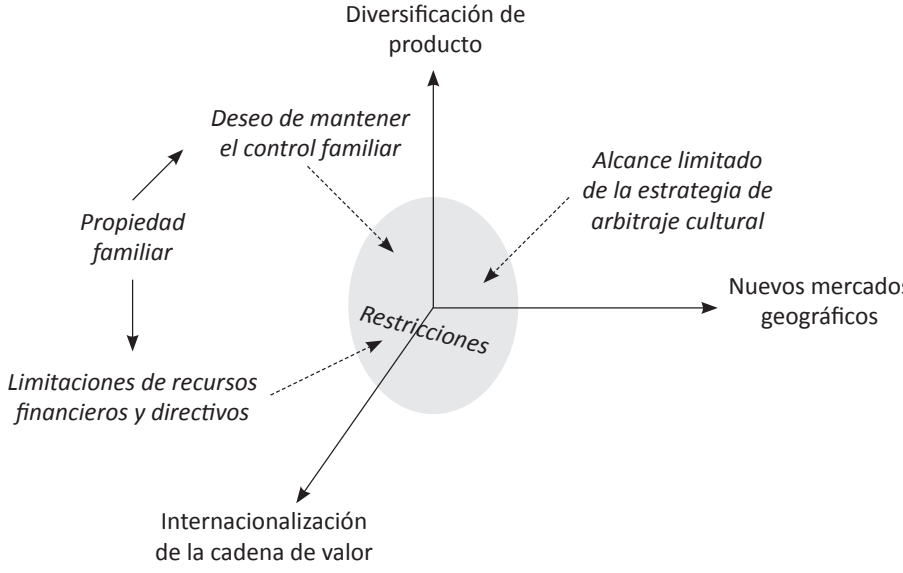
La política inteligente de adquisiciones, comprando otras empresas para acelerar el crecimiento, ha sido otro aspecto crítico en el desarrollo de VBF. Ya en su etapa de crecimiento inicial adquiere Llaneza Hermanos, un competidor surgido en su misma localidad. Al mismo tiempo, la empresa adaptaba su estrategia en tiempo real, explorando durante sus primeros años con otras opciones como las bebidas carbonatadas y otros productos asturianos. Por último, la empresa también se ajustaba perfectamente al principio de abrirse tempranamente a la expansión internacional, dada su condición de empresa nacida global.

La implantación de las decisiones de gestión que se acaban de comentar permitió a la empresa erigirse en líder de los exportadores asturianos de sidra, consolidando el éxito de su estrategia de exportación regional. Por ello, aun con las limitaciones propias del análisis de un único caso, vemos que la experiencia de VBF permite inferir que los factores que han facilitado el crecimiento de las multinacionales de países emergentes también pueden explicar el crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación regional.

Factores clave en el desarrollo corporativo posterior de VBF

El desarrollo corporativo posterior de empresas como VBF, nacidas globales y orientadas a la exportación regional, está condicionado por su capacidad para mitigar la excesiva dependencia de unos mercados concretos y/o por la posesión de algún tipo de ventaja competitiva que les permita hacer frente a los futuros imitadores/competidores locales. Aun poseyendo una ventaja competitiva, si las exportaciones son gravadas con fuertes aranceles y surge competencia autóc-

Gráfico 3. Opciones de crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación regional y restricciones a las que se enfrentó VBF



tona en los mercados de destino, tal y como le ocurrió a VBF, el crecimiento de la empresa se puede ver afectado si no se toman las decisiones oportunas.

El agotamiento del modelo de negocio inicial de VBF, basado en las exportaciones, fue provocado por diversos factores: la subida de los aranceles en los mercados de destino, la caída de la emigración española hacia Latinoamérica (reduciéndose así su nicho de mercado objetivo) y la aparición de nuevos competidores locales. Ante esta situación, las opciones que se presentaban a la empresa, y en general a cualquier *born-global* orientada a la exportación regional que quiera continuar creciendo, recogidas en el gráfico 3, eran: a) conquistar nuevos mercados internacionales y evolucionar hacia una *born-global* orientada a la exportación mundial; b) aumentar las actividades de la cadena de valor que se coordinan en el extranjero (fundamentalmente dando el paso a inversión directa) o, dicho de otro modo, evolucionar hacia una *born-global* orientada al emprendimiento internacional y c) diversificar la producción.

a) El paso de exportador regional a exportador mundial

Una posible evolución natural de una empresa nacida global orientada a la exportación regional es dar el paso hacia una estrategia orientada a la exportación mundial. Esta opción de expandirse hacia nuevos mercados geográficos conllevaba enfrentarse a nuevos competidores y atraer a nuevos clientes fuera del entorno de la diáspora asturiana. Una empresa que realizó esta transición en su expansión internacional fue Grupo Modelo, hoy integrado en el grupo AB InBev, elaborador de cervezas como Corona o Negra Modelo. Si bien su expansión inicial en Estados Unidos y otros países se dirigía a la diáspora mexicana,

pronto detectaron que otros consumidores encontraban en productos como la cerveza Corona (Coronita para el mercado español) atributos relacionados con el exotismo, evocando recuerdos agradables de su estancia en México o de su contacto con la cultura mejicana, como por ejemplo los restaurantes (Guillén y García-Canal, 2013).

Este salto de exportador regional a exportador mundial, como muestra el ejemplo de Grupo Modelo, además de potenciar las economías de escala, permite potenciar las estrategias de arbitraje cultural en los mercados objetivo, si bien requiere un conocimiento del país de origen o la región de procedencia por parte de los nuevos clientes que en el caso de VBF no se daba en la misma medida que en Grupo Modelo.

Los resultados obtenidos por VBF en la conquista de nuevos mercados fueron en un principio poco relevantes, dada la dificultad que suponía atraer nuevos clientes a partir de una buena percepción de su región de origen. Además, si bien la eficiencia operativa lograda por la empresa con las decisiones de racionalización de la producción y obtención de economías de escala le había proporcionado una ventaja frente a los competidores nacionales, tal ventaja en costes no era suficiente para hacer frente a los potenciales competidores internacionales, debido a los aranceles y/o a la competencia autóctona en su mercado objetivo inicial.

Más recientemente, VBF ha ampliado ligeramente su orientación exportadora a nuevos mercados, fundamentalmente Reino Unido y Estados Unidos, pero no ha conseguido consolidarse plenamente como un jugador global con presencia relevante en todos los mercados. Ello ha sido así porque el nicho al que dirigió sus primeros esfuerzos, la diáspora asturiana, presentaba un recorrido limitado. En efecto, si bien la correcta atención a este nicho de mercado sustentó el éxito inicial de la empresa, a la empresa le resultó difícil ampliar mercados fuera de ese segmento, puesto que la estrategia comercial de la empresa tenía menos eficacia para clientes ajenos a la diáspora asturiana. Ciertamente, lo ideal hubiera sido combinar el nicho de la diáspora con la entrada en nuevos segmentos de mercado, pero ello requiere un cambio respecto de la estrategia tradicional de la compañía que no ha empezado a producirse hasta fechas recientes. Como se indicaba en páginas anteriores, al hablar del principio de gestión «no hay vacas sagradas», el crecimiento futuro de la empresa muchas veces pasa por dejar a un lado la estrategia seguida en el pasado.

La experiencia de VBF en la conquista de nuevos mercados permite inferir que tener como segmento de mercado objetivo a la diáspora de la región de origen de la empresa conlleva el riesgo de ser un sistema cerrado que dificulte la expansión a nuevos países y/o nichos de mercado.

b) El paso al emprendimiento internacional

Otra opción de crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación regional es dar el paso a una estrategia orientada al emprendi-

miento regional, localizando en el exterior más actividades de la cadena de valor, tales como aprovisionamiento y producción, convirtiéndose así en multinacional. En el caso de la empresa que nos ocupa, cuando VBF tuvo que hacer frente al agotamiento de su modelo de negocio inicial no estaba en condiciones de realizar inversiones en actividades productivas en el exterior debido al vacío de liderazgo existente en la dirección de la empresa, por coincidir con una etapa de relevo generacional en la compañía, y a la crisis provocada por la guerra civil, que limitaba las posibilidades financieras y de disponibilidad de capital humano para la expansión internacional. Por ello, VBF decide optar por otorgar licencias de fabricación a socios locales en Argentina y México, evitando de este modo la necesidad de inversión y permitiendo al mismo tiempo salvar las barreras arancelarias. Si bien a priori podría parecer una buena opción, con el tiempo se detectó que la expansión a través de licencias no proporcionaba los beneficios esperados debido a los problemas asociados al control del licenciatario y los retrasos en los cobros. Esta deficiente experiencia de VBF en el empleo de licencias le llevó más adelante a crear una empresa conjunta en Argentina con su antiguo licenciatario y a cancelar su acuerdo con el licenciatario mejicano.

c) El paso a la diversificación de producto

La última opción, la diversificación de producto, requiere recursos complementarios y músculo financiero, sobre todo si se trata de una diversificación no relacionada. Si bien en su etapa de crecimiento inicial VBF había ampliado la gama de productos ofertados con otros productos tradicionales asturianos, la diversificación de producto no fue la apuesta seguida para comenzar su desarrollo corporativo posterior al agotamiento del modelo de negocio inicial. Sin embargo, más recientemente, en un contexto en el que las empresas como VBF estaban integrándose en grandes grupos multinacionales diversificados, muchos de ellos con grandes cerveceras como núcleo, la compañía decidió apostar por la diversificación. VBF entró en nuevos negocios no solo relacionados, como es el caso del vino, sino también no relacionados, como el de los componentes sintéticos o las artes gráficas. Asimismo, en los últimos años la compañía ha realizado un esfuerzo importante por renovar y ampliar su gama de productos introduciendo innovaciones como la sidra sin alcohol, sidra de hielo o la cerveza de manzana. No obstante, estas decisiones de entrada en nuevos negocios se llevan a cabo en tanto en cuanto no comprometan el carácter familiar de la compañía; esto es, en tanto en cuanto no requieran la entrada de nuevos accionistas. Como nos señalaba José Cardín Zaldívar, actual co-gerente, en una de nuestras entrevistas, «las empresas familiares buscan crecer, entre otras razones porque crece la familia. No obstante, este crecimiento puede conllevar dar entrada a nuevos socios en el capital para impulsar proyectos nuevos, o bien buscar diversas actividades paralelas que se puedan controlar con la estructura actual y tengan potencial de expansión.

Nosotros hemos optado por esta segunda vía». Cabe matizar que la entrada en estos nuevos negocios no relacionados con potencial de crecimiento se ha llevado a cabo en el mercado nacional. Por tanto, VBF no diversifica conjuntamente producto y país. Esta decisión es coherente con la mayor aversión al riesgo de las empresas familiares y su necesidad de mantener el control de la compañía, que quizás explica también que la empresa no haya aplicado el principio de aceptación del caos comentado anteriormente. Por todo ello, el caso de VBF ilustra que el desarrollo corporativo de una empresa nacida global orientada a la exportación está condicionado por el deseo de mantener la propiedad familiar.

En síntesis, para superar el agotamiento de su modelo de negocio inicial VBF no optó por apostar claramente por una de las tres opciones de crecimiento de las exportadoras regionales porque tenía restricciones en todas ellas, como se muestra en el gráfico 3: el relativo desconocimiento (más allá de la diáspora) de la región de origen de la empresa dificultaba aplicar la estrategia de arbitraje cultural en otros mercados; las limitaciones de recursos directivos y financieros obstaculizaban realizar inversión directa y el carácter familiar de la compañía condicionaba sus decisiones de diversificación de producto. Además de estas restricciones, otra razón para no comprometerse firmemente por alguna de las tres opciones de crecimiento anteriormente señaladas fue su mercado nacional, más concretamente su elevado potencial de crecimiento. Por todo ello, en aquel momento VBF opta principalmente por centrarse en desarrollar el mercado nacional, donde ha obtenido unas tasas de crecimiento muy considerables.[8] Así pues, una última evidencia que ilustra el caso de VBF es que el potencial del mercado nacional condiciona el desarrollo corporativo de una empresa *born-global* orientada a la exportación.

4. CONCLUSIONES

VBF es una empresa nacida global, aunque creada un siglo antes de que este concepto fuese acuñado por la consultora McKinsey (Rennie, 1993). Esta singularidad permite el estudio de su recorrido y evolución, analizando las deci-

[8] Dos factores han sido claves en la consecución del crecimiento en el mercado nacional: una política agresiva de *marketing*, así como una política acertada de adquisiciones. En efecto, las adquisiciones son una vía muy eficaz para acelerar el crecimiento y en concreto las de Zarracina, Vereterra y Cangas y Champanera Asturiana fueron las que les dieron el impulso para expandir el mercado nacional. Se puede decir que VBF es un buen ejemplo de una política inteligente de adquisiciones una vez más, principio que también ha estado presente en el crecimiento de las multinacionales de países emergentes, como se comentó previamente. Este principio de adquisición inteligente muestra que las adquisiciones tienen que hacerse en el momento adecuado, para cubrir carencias de recursos y con una adecuada política de integración. Y ciertamente las adquisiciones de las citadas empresas se produjeron en el momento adecuado, tanto por el despegue del mercado nacional como por la situación de impasse en la que se encontraban dichas compañías que se estaban adaptando peor ante el agotamiento del mercado de ultramar.

siones críticas y dificultades encontradas no solo en su estrategia de crecimiento inicial, sino también en su desarrollo corporativo posterior. Del estudio en profundidad de la citada empresa, con las reservas propias del análisis de un único caso, se pueden extraer las siguientes implicaciones para la literatura sobre *born-globals* orientadas a la exportación, así como para la gestión de estas entidades:

— Los principios que están detrás del crecimiento de multinacionales de países emergentes también pueden facilitar el crecimiento de empresas *born-global* orientadas a la exportación regional. Principios como hacer de la ejecución eficiente el eje de la estrategia, la acumulación de escala, adaptarse a los nichos de mercado, una política inteligente de adquisiciones, aceptar el caos, internacionalizarse con rapidez, así como estar dispuestos a renunciar, en caso de ser necesario, a las estrategias que han funcionado en el pasado, son de utilidad para acelerar el crecimiento de empresas nacidas globales orientadas a la exportación.
— Tener como mercado objetivo a la diáspora de la región de origen de la empresa puede dificultar la expansión fuera de dicho nicho de mercado. El proceso de internacionalización es considerado normalmente como un proceso de aprendizaje en el que la experiencia acumulada en el proceso de internacionalización redunda en beneficio de posteriores operaciones (Johanson y Vahlne, 1977). No obstante, la diáspora puede llegar a convertirse en un sistema cerrado en el que se genera poca información útil para el resto del proceso.
— Las empresas *born-global* orientadas a la exportación regional cuentan con tres alternativas de crecimiento que les ayuda a reducir la dependencia del mercado objetivo inicial: ampliar mercados geográficos, es decir, evolucionar hacia una exportadora mundial; internacionalizar actividades de la cadena de valor, que conllevará dar el paso a inversión directa, evolucionado hacia un emprendimiento internacional; y diversificar el producto.
— Las decisiones de crecimiento de estas empresas se pueden ver condicionadas por la propiedad familiar de la empresa. Desarrollarse plenamente en cualquiera de las direcciones de crecimiento anteriores requiere en muchos casos un compromiso financiero que puede exceder las preferencias o posibilidades del núcleo familiar y que, por tanto, puede conllevar abrirse al capital y/o a equipos gestores externos a la familia. Esta es una decisión que corresponde al núcleo familiar y que acabará condicionando el ritmo, la dirección del crecimiento de la empresa y el mantenimiento de su identidad como empresa familiar.
— El potencial de crecimiento de una empresa *born-global* orientada a la exportación también puede estar condicionado por el potencial del mercado nacional, que puede ser también una opción válida de crecimiento para la empresa.

La experiencia de VBF también puede ser de utilidad en el ámbito docente. En clases prácticas de materias como dirección estratégica o dirección internacional, el caso de VBF sirve de ejemplo para ilustrar y analizar la estrategia de crecimiento y competitiva de la empresa. En concreto se podrían discutir y analizar los factores determinantes del crecimiento inicial de una empresa *born-global* orientada a la exportación regional, prestando especial atención a la relevancia que pudiera tener el nicho de mercado objetivo y otros principios de gestión adoptados, así como los factores externos. Asimismo, la valoración de las opciones de crecimiento de este tipo de empresas, teniendo en cuenta las restricciones existentes (véase gráfico 3), sería otro tema de discusión. Adicionalmente, el carácter familiar de VBF permite analizar en qué medida características intrínsecas de las empresas familiares, como el deseo de mantener el control familiar de la empresa, condicionan las decisiones de crecimiento corporativo.

La principal limitación del trabajo es que está basado en un caso únicamente; y, aunque hemos podido obtener mucha información documental de la evolución de la compañía, no ha sido posible obtenerla de la evolución y estrategias específicas seguidas por sus competidores. Con todo, entendemos que con este análisis damos un primer paso para el estudio de empresas de larga tradición nacidas globales orientadas a la exportación regional con las que se podrán identificar claves que sirvan tanto para entender como para orientar la gestión de estas empresas.

REFERENCIAS

Bell, J., R. McNaughton y S. Young (2001): «Born-again global firms: an extension of the born global phenomenon», *Journal of International Management,* vol. 7, pp. 173-189.

Cardín Blanco, M. (2007): «Historia de Valle, Ballina y Fernández, S. A., empresa asturiana y familiar», en *Memoria 2006*, Valdediós: Círculo Cultural de Valdediós, pp. 41-47.

Chandler, A. D. (1977): *The visible hand: the managerial revolution in American business*, Harvard University Press, Cambridge (trad. castellano: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1987).

Crabiffosse Cuesta, F. (2010): *Valle, Ballina y Fernández, S. A. Historia de una empresa*, 2.ª ed., Villaviciosa: Fundación José Cardín Fernández.

Doz, Y. L. (1996): «The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?», *Strategic Management Journal*, vol. 17 (sp. issue.), pp. 55-83.

Eisendhart, K. M. (1989): «Building theories from case studies research», *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 4, pp. 532-550.

Ferrantino, M. J. (1992): «Technology expenditures, factor intensity, and efficiency in Indian manufacturing», *Review of Economics and Statistics*, vol. 74, núm. 4, pp. 689-700.

García Álvarez, L. B. (2008): *Sidra y manzana en Asturias. Sociabilidad, producción y consumo (1875-1936)*, tesis doctoral no publicada, Universidad de Oviedo, Departamento de Historia.

Ghemawat, P. (2008): «Reconceptualizing international strategy and organization», *Strategic Organization,* vol. 2, núm. 6, pp. 105-206.

Goldstein, A. (2007): *Multinational companies from emerging economies*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

Guillén, M. F., y E. García-Canal (2009): «The American model of the multinational firm and the "new multinationals" from emerging markets», *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, núm. 2, pp. 23-35.

— (2013): *Emerging markets rule: Growth strategies of the new global giants*, Nueva York: McGraw-Hill.

Heenan, D. A., y W. J. Keegan (1979): «The rise of third world multinationals», *Harvard Business Review*, vol. 57 (enero-febrero), pp. 101-109.

Johanson, J., y J. E. Vahlne (1977): «The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies,* vol. 8, núm. 1, pp. 23-32.

Johanson, J., y F. Wiedersheim-Paul (1975): «The internationalization of the firm: four Swedish cases», *Journal of Management Studies,* octubre, pp. 305-322.

Jones, G., y T. Khanna (2006): «Bringing history (back) into international business», *Journal of International Business Studies*, vol. 37, núm. 4, pp. 453-468.

Knight, G. A., y S. T. Cavusgil (1996): «The born global firm: a challenge to traditional internationalisation theory», en S. Tamer Cavusgil y Tage-Koed Madsen (eds.): *Export internationalising research. Enrichment and challenges* (Advances in International Marketing, 8), Nueva York: jai Press Inc., pp. 11-26.

— (2004): «Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm», *Journal of International Business Studies*, vol. 35, núm. 2, pp. 124-141.

Lall, S. (1983): *The new multinationals*, Nueva York: Wiley.

Lecraw, D. (1977): «Direct investment by firms from less developed countries», *Oxford Economic Papers*, vol. 29 (noviembre), pp. 445-457.

Martín, D. (1989): «Líderes del mercado. Valle, Ballina y Fernández», *Tesón. Revista de Economía*, diciembre, pp. 23-25.

Ocampo, J. (2014): «Del árbol a la botella: Sidra El Gaitero, la internacionalización de una empresa familiar», Oviedo: Fundación Valdés Salas.

Oviatt, B. M., y P. P. McDougall (1994): «Toward a theory of international new ventures», *Journal of International Business Studies,* vol. 25, núm. 1, pp. 45-64.

Rennie, M. (1993): «Born global», *McKinsey Quarterly*, vol. 4, pp. 45-52.

Rialp, A., J. Rialp y G. A. Knight (2005): «The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? », *International Business Review,* vol. 14, núm. 2 (abril), pp. 147-166.

Sharma, D. D., y A. Blomstermo (2003): «The internationalization process of born globals: a network view», *International Business Review*, vol. 12, pp. 739-753.

Stinchcombe, A. (1965): «Social structure and organizations», en J. March (ed.): *Handbook of organizations*, Chicago: Rand McNally, pp. 142-193.

Wells, L. T. (1983): *Third world multinationals: The rise of foreign investment from developing countries*, Cambridge, Massachusetts: The mit Press.

Wilkins, M. (1988): «The free-standing company, 1870-1914: an important type of British foreign direct investment», *Economic History Review,* vol. 41, núm. 2, pp. 259-285.

Yin, R. K. (1994): *Case study research: Design and methods* (2.ª ed.), Beverly Hills: Sage.

Zahra, S., y G. George (2002): «International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda», en M. Hitt, D. Ireland, D. Sexton, & M. Camp (eds.): *Strategic entrepreneurship: Creating an integrated mindset*, Oxford: Blackwell, pp. 255-288.

Explicar cómo la sidra, que hasta el siglo XIX reducía su consumo al ámbito regional, pudo traspasar fronteras y convertir a Valle, Ballina y Fernández, El Gaitero, en una reconocida firma internacional, es el objeto de este caso de estudio. La explicación inicial se remonta a la segunda mitad del siglo XIX, cuando la emigración asturiana a ultramar hizo de la sidra su seña de identidad cultural. La dificultad para transportar la sidra natural condujo a la adaptación de los métodos de champanización. Será el punto de partida de una cadena de transformaciones —del lagar a la fábrica, del tonel a la botella de sidra espumosa…— que propiciarán el surgimiento de una empresa orientada a explotar el mercado de ultramar, y que hoy sería calificada como *born-global.*

Entre 1900 y 1930, la sidra espumosa se consolidó en los mercados americanos, a los que dedicará en torno al 90 % de la producción. Desde 1930, Latinoamérica, al amparo de la protección arancelaria, iniciaba un proceso de sustitución de importaciones que ponía fin a la etapa anterior. Las firmas champaneras, en dura competencia con el vino y el cava, hubieron de orientarse al mercado español. Por el camino, muchas de las empresas históricas del sector irán desapareciendo.

Desde 1960, nuevos competidores —cerveza, refrescos carbonatados— y nuevos hábitos de consumo —la cafetería frente a la taberna, el consumo individual frente al colectivo—, volvían a poner contra las cuerdas al sector. Será el comienzo de una nueva etapa centrada en la calidad, la diferenciación, la exploración de nuevos mercados y la consolidación del sector a escala internacional.

TREA

ISBN 978-84-9704-882-8

9 788497 048828

Universidad de Oviedo

ASTURIAS
CAMPUS DE EXCELENCIA
INTERNACIONAL
| AD FUTURUM |

Fundación
VALDÉS SALAS