

## *Armadores de Cádiz: competir y cooperar*

*Jesús Giráldez Rivero*

### INTRODUCCIÓN

Desde la tercera década del siglo XX el puerto de Cádiz se configuró como uno de los principales centros de gravedad de la pesca española. Su localización en el Sur de la península, fuera de las principales regiones pesqueras –Cantábrico y Galicia–, su tardío desarrollo, cuando ya habían tenido lugar las transformaciones estructurales de base en el sector, y su orientación hacia el aprovechamiento de los bancos pesqueros del norte de África lo convierten en un excelente observatorio para seguir las estrategias mantenidas por los empresarios pesqueros en la primera mitad del novecientos.

Las fuentes utilizadas son básicamente las Actas de la *Asociación de Armadores de Buques de Pesca de Cádiz*, que aportan una valiosa información sobre las estrategias de los armadores y el papel jugado por las sociedades patronales en el desarrollo del sector, no sólo en Cádiz sino también en el conjunto de España<sup>1</sup>. De hecho, esta Asociación gaditana no es una creación original sino que mantiene unas pautas organizativas y de actuación similares a las de otras existentes en diversos puertos: *Asociación General de Industrias Pesqueras y sus Derivadas (AGIPD)* de Vigo, Aso-

---

*Fecha de recepción del original: Marzo de 2002. Versión definitiva: Septiembre de 2002.*

■ *Jesús Giráldez Rivero es Profesor Titular de Historia e Instituciones Económicas. Dirección para correspondencia: Departamento de Historia e Instituciones Económicas. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Santiago de Compostela. Avda. Alfonso X O Sabio, s/n. 27002 Lugo. E-mail: jesgiral@lugo.usc.es*

<sup>1</sup> Se dispone de la colección completa de las actas de la Junta Rectora o Directiva, desde 1926 hasta 1967; falta el libro primero de las correspondientes a la Asamblea General, que iría desde octubre de 1923 hasta febrero de 1933, pero la serie es continuada desde marzo de 1933 hasta comienzos de 1983.

*ciación de Armadores de Vapores de Pesca de Pasajes, la Asociación de Armadores de Vapores de Pesca de La Coruña o Unión de Armadores de Gijón*<sup>2</sup>.

El presente artículo se centra en la actuación de la *Asociación de Armadores* entre 1920 y 1950; período que, por un lado, coincide, básicamente, con el de su existencia como patronal, toda vez que en 1946 se transformó, por imperativo legal, en *Asociación Cooperativa*, y, por otro, con el período en que la flota de altura española centró su actuación en la explotación de los caladeros norteafricanos y del "Gran Sol", la denominada "primera etapa de expansión de las pesquerías españolas" (PAZ ANDRADE, 1973). Dado que nuestro interés estriba en el análisis de las estrategias seguidas por los armadores para dotarse de unos servicios imprescindibles, abaratar inputs, etc., el marco cronológico inicial hubo de adaptarse forzosamente a los procesos estudiados, al momento de plantearse los problemas y las respuestas dadas a cada uno de ellos.

Las páginas que siguen están divididas en seis apartados: en el primero se expone el desarrollo de Cádiz como puerto pesquero y sus carencias iniciales. En el segundo, se plantean las estrategias seguidas para lograr un abastecimiento de carbón barato y seguro. En el tercero, se analizan las respuestas dadas a la necesidad de proveerse de hielo y los problemas surgidos con el INI para la construcción de una nueva fábrica, problemas que se prolongarán hasta finales de la década de los cincuenta. En el cuarto, se estudia la actuación de los armadores en la cadena de comercialización. El quinto, trata de su intervención en ciertas actividades auxiliares imprescindibles, mientras que, en el último, se recogen las conclusiones derivadas de los anteriores epígrafes.

## 1. EL DESPEGUE DE CÁDIZ COMO PUERTO PESQUERO

Desde finales del siglo XIX, al compás de la modernización experimentada por el sector pesquero, se acentuó el tradicional predominio de las regiones noratlánticas en la pesca marítima española. De hecho, en 1920 casi el 90 por cien de la flota a vapor se concentraba en el Cantábrico y Galicia (Giráldez, 1997: 33-46). La región Suratlántica ocupaba en las primeras décadas del siglo un lugar secundario, a excepción de la provincia de Huelva, por su dinámica industria conservera<sup>3</sup>. Así, en 1919, cuando Alvaro de Miranda procede a la recogida de datos para la elaboración de la Estadística de Pesca, adopta "como punto de vista principal la zona de Huelva ya que en aquella región el problema pesquero presenta una importancia no igualada en el resto de Andalucía". Y esa limitada importancia también se reflejaba en graves carencias de infraestructuras: "Hoy no existe un puerto que pueda llamarse puerto pesquero, en las condiciones debidas en nuestro litoral Suratlántico" (Álvaro de Miranda, 1921: 121).

En Cádiz, hacia 1920, el sector era casi inexistente; sólo tenía una flota de cinco vapores arrastreros –1 dedicado al bou y cuatro a la pareja– y carecía de las imprescindibles instalaciones frigoríficas. Sin embargo, las condiciones de su puerto

---

<sup>2</sup> OCAMPO, J., 2001.

<sup>3</sup> Sobre el sector pesquero y conservero en la provincia de Huelva, Ríos, 1999, 2001.

y la favorable disponibilidad de medios de transporte le conferirían significativas ventajas competitivas: "los vapores de arrastre aún con poco espacio pueden atracar al muelle y desembarcar directamente la pesca; el ferrocarril está próximo" (de Buen, 1922). Sin duda, estos factores de localización que permitieron la consolidación de Cádiz como un importante puerto pesquero.

Desde comienzos de los años veinte, el agotamiento relativo de los caladeros situados frente a las costas del Cantábrico y Galicia estimulará la búsqueda de nuevas áreas de pesca con mayor poder de captura. La flota de arrastre se desplazará desde sus bases tradicionales, situadas en el País Vasco, Cantabria, Asturias o Galicia, hacia los puertos del sur peninsular –Málaga, Algeciras, Huelva o Cádiz–, para beneficiarse de los próximos y casi inexplotados caladeros norteafricanos, desde Marruecos y el banco Canario-Sahariano hasta Cabo Blanco y Bahía del Galgo, en Mauritania (Giráldez, 1996: 274-275; Sinde, 2000: 68; Morales, 1944)<sup>4</sup>. En concreto, Cádiz se convertirá en refugio de buena parte de las flotas del norte, especialmente de la gallega<sup>5</sup>. Así, en 1927, se calcula que "más del sesenta por cien de las embarcaciones que en Cádiz y Huelva explotan desde hace tres años la industria pesquera están matriculadas en Vigo y La Coruña". Al año siguiente, Cádiz ya se logra colocar por su volumen de flota –21 vapores con 1352 toneladas– en séptimo lugar entre los puertos pesqueros españoles; tercero por volumen de descargas –16000 toneladas– y segundo por exportación al interior –12000 toneladas– (Paz Andrade, 1928; Argüelles, R. 1931). A partir de entonces, y al margen de determinadas coyunturas, se situará tercamente entre los diez primeros, tanto por producción como por flota.

#### CUADRO 1. DESEMBARCOS EN LOS PRINCIPALES PUERTOS (TMS).

Años	Cádiz	Vigo	A Coruña	Pasajes	Huelva
1930-32	13895	38969	20882		
1933-35	20000	53872	20224	13376*	
1936-38	11317	55563	11902		
1939-41	20208	45375	23281	25302	19012
1942-44	15225	47220	21456	15410	15161
1945-47	12443	64237	32763	58595	16958
1948-50	16737	62446	35119	29099	18756

\* corresponden sólo a la media de 1932 y 1934 (LÓPEZ LOSA, 2000).

Fuente: elaborada a partir de los *Estadísticas de Pesca* y *ANE* y completando los años de la guerra civil para Cádiz por el *Boletín de la COCIN*, para Vigo con *Industrias Pesqueras* y; para Coruña, *Memorias de la JOP*.

<sup>4</sup> Las primeras expediciones de buques de pesca a esta zona serían en 1905 por bous de A Coruña. También antes de la Primera Guerra Mundial se desplazarían a Cádiz algunas casas armadoras gallegas como "Tejero, Mariñas y Cia", de A Coruña, o los Dominguez Macaya de Vigo. (GIRÁLDEZ, 1996: 274-275; SINDE, 2000: 68).

## CUADRO 2. EMBARCACIONES DE PESCA QUE RADICAN EN EL PUERTO DE CÁDIZ.

Años	Vapores		Motores		Total de Cádiz*	
	Número	Tonelaje	Número	Tonelaje	Número	Tonelaje
1932-34	77	6.983	15	261	164	7.325
1940-42	64	9.026	12	1.094	75	10.125
1943-45	62	7.796	26	1.977	88	10.809
1946-48	50	7.160	18	791	68	7.003
1949-50	76	7.278	28	1.080	103	8.358

Fuente: elaboración propia a partir de las *Estadísticas de Pesca*.

\*Las diferencias existentes en el total respecto a la suma de vapores y motoras se deben a la inclusión de los barcos de vela y remo.

El desplazamiento de las unidades pesqueras del norte tuvo dos consecuencias principales: por un lado, la adopción de los puertos andaluces como base permanente de los barcos, desarrollándose una flota pesquera propia, y, por otro, cuando se comenzaron a explotar los fondos de la plataforma continental europea, a partir de 1928, el inicio de una emigración golondrina por la flota de altura, mayoritariamente parejas viguesas, que en verano trabajaban en los fondos europeos y marchaban con los primeros temporales del otoño hacia el sur, para aprovechar las aguas africanas. De esta forma, se sentaban las bases para que Cádiz se convirtiera en un puerto de importancia clave en la pesca española.

La misma *Asociación de Armadores de Buques de Pesca de Cádiz*, creada en octubre de 1923, refleja fielmente las nuevas fuerzas que empujaban la pesca gaditana: de los catorce fundadores once eran gallegos, dos andaluces y uno vasco<sup>6</sup>. Aunque, en los años siguientes el puerto se convirtió en punto de convergencia de pesqueros de todas las regiones del litoral español, tanto del Atlántico como del Mediterráneo, fueron los gallegos, concretamente los de Vigo, quienes dominaron la vida pesquera de la ciudad. Apellidos como Barreras, Veiga, Freire, Montenegro, Fontán, Pujales, Vieira, Rodal, Domínguez Macaya, Rodríguez Rincón, etc., muestran claramente las empresas pesqueras gallegas instaladas en esta época (Veiga, 1973; Gutiérrez, 1994)<sup>7</sup>.

Dada la escasa dimensión y el carácter familiar de la mayoría de las casas armadoras, la gestión de su actividad correspondió a uno o varios miembros de la familia, generalmente hijos, desplazados a Cádiz estacionalmente o de forma más o

<sup>5</sup> En 1924 la AGIPD en su Memoria (AGIPD, 1925) indica: "agotadas las playas del norte, de ruina en ruina, nuestras casas armadoras, antes de llegar a una bancarota definitiva... han buscado en Cádiz el reducto. La flota pesquera de Cádiz no es de Cádiz: está formada por unidades gallegas, asturianas, guipuzcoanas, onubenses, levantinas, malagueñas, sevillanas y, ¡hasta gaditanas!".

<sup>6</sup> Sobre la dependencia del negocio pesquero de capitales "foráneos" a Cádiz y al malestar que esto provocó, GUTIÉRREZ, J.L., 1996: 187.

<sup>7</sup> Una buena descripción de los armadores gaditanos (VEIGA, B., 1973). Sobre las relaciones entre Cádiz y Villajoyosa, núcleo de fabricación redera, LLORCA BAUS, 1985.

menos permanente<sup>8</sup>. Sólo en empresas de cierta envergadura la administración se encomendó a gerentes asentados en la ciudad; fue el caso de *Pesquerías Cantábricas*, de García Jove, o de *Pescaderías Coruñesas* de Luis Lamigueiro (Veiga, 1973; Sinde, 2000). La labor de los armadores englobaba todos los aspectos relacionados con la actividad empresarial en tierra –avituallamientos, contrataciones, comercialización, gestión financiera, etc.–, ya que, independientemente del tipo de empresas de que se tratara, toda la responsabilidad de la actividad pesquera siguió recayendo en la figura de los patrones de pesca, personal de la máxima confianza del armador y procedentes en su mayoría de los puertos de origen, lo mismo que las tripulaciones desplazadas con los barcos<sup>9</sup>.

Precisamente, la conversión de Cádiz en puerto base de una numerosa flota estacional y una importante flota permanente derivó no sólo de su especial ubicación respecto a los caladeros y los mercados de consumo sino también de las estrategias concretas desplegadas por los propios armadores. De hecho, la patronal pesquera constituyó un elemento decisivo para dotarse de unos servicios imprescindibles que los permitiera conseguir ventajas competitivas en un mercado dominado por los puertos y empresarios de Galicia y el Cantábrico.

En este sentido, el rápido desarrollo de la pesca en Cádiz no generó de forma automática la aparición de los servicios especializados ni las imprescindibles actividades anexas que el sector requería. Los armadores tuvieron que acudir a la escasa oferta existente o, cuando esto no fue posible, crearla ellos mismos. Cuestiones como el abastecimiento de carbón, aprovisionamiento de hielo, organización de canales de distribución apropiados, etc., constituyeron verdaderos problemas a los que tuvieron que enfrentarse conjuntamente. Sin embargo, las soluciones no fueron homogéneas; por el contrario, desplegaron una gran diversidad de estrategias que oscilaron desde la clara externalización a la cuasi-integración<sup>10</sup>. En todo caso, la coordinación y la cooperación a través de la Asociación se mostraron como elementos claves para conseguir economías de escala y/o generar economías externas: suministro de inputs claves, transmisión de información, acceso a mercados, creación de instituciones, etc.

## **2. EL CARBÓN: ABARATAR SU PRECIO Y ASEGURAR SU ABASTECIMIENTO**

El carbón era un input clave en la actividad pesquera, tanto por ser un elemento imprescindible para la actividad productiva como por tener un peso decisivo –entre el 30 y el 50 por 100– en los gastos de explotación de las empresas (Sinde, 2000:

---

<sup>8</sup> Ahora bien, el carácter familiar de la mayoría de estas empresas no dice nada sobre su dimensión y estructura, toda vez que alguna de estas tenían una flota importante e integraban verticalmente diversas actividades. Es el caso de los Domínguez Macaya, propietarios de doce buques en Cádiz, una fábrica de hielo, un taller mecánico, un dique flotante y ocho freidurías de pescado en Sevilla. Fue él quien inició la pesca del bacalao en Terranova, estableciendo un secadero del mismo en Palmeira.

<sup>9</sup> Sobre la estructura administrativa en la Marina Mercante, VALDALISO, 1996.

<sup>10</sup> Sobre las cuasi-integraciones en España, COMIN y MARTÍN, 1996: 17-20. Sobre las cuasi-integraciones en la Marina Mercante, VALDALISO, 1996.

137-140). Aunque el precio del carbón no constituyó una preocupación para el sector pesquero, salvo en coyunturas excepcionales como la de la primera guerra mundial, desde mediados de los años veinte, la caída de los rendimientos pesqueros y el acceso a bancos cada vez más alejados de los puertos base, provocaron un aumento en los costes de operación que, junto a la proteccionista política carbonífera, llevaron a un primer plano la lucha para abastecerse de carbón inglés y abaratar el combustible (Giráldez, 1996: 322-336). Los pesqueros buscaron fórmulas para la implantación del abastecimiento directo, prescindiendo de los intermediarios<sup>11</sup>. La campaña por el establecimiento de depósitos francos, flotantes o terrestres, y su concesión a las sociedades patronales, dirigida por la recién creada *Federación Española de Armadores de Buques de Pesca*, dio lugar a un inevitable conflicto con los suministradores<sup>12</sup>.

En Cádiz el abastecimiento de carbón estaba en manos de seis empresas, lo cual se reflejaba en un elevado precio. De ahí que la *Asociación de Armadores* comenzara a estudiar, desde septiembre de 1927, la posibilidad de proveerse por su cuenta. La iniciativa cristalizó tres meses más tarde al constituirse la denominada *Cooperativa Carbonera de Armadores de Buques de Pesca de Cádiz*, con la finalidad de “cooperar al fomento de los intereses de la pesca, que persigue la Asociación que la funda e inspecciona, poniendo a los asociados como consumidores, en relación directa con los productores de combustibles”. Para proveerse de carbón en la Cooperativa sólo se requería estar inscritos en la *Asociación de Armadores de Cádiz*, o en cualquier otra “que otorgue igual derecho a los de Cádiz”. Los orígenes y la movilidad de gran parte de la flota que acudía a Cádiz así lo exigía. De hecho, en la propia sesión fundacional se acuerda extender los beneficios a todos los armadores de la *Federación Nacional*, “cuyos barcos llegaran a Cádiz por cualquier causa” y en la siguiente sesión se modifica el reglamento para que puedan ser socios todos los propietarios o arrendatarios de pesqueros “y aquellas otras industrias abastecedoras o coadyuvantes de la pesca”. Además, la Cooperativa ofrecía a los socios la posibilidad de financiarles la adquisición de carbón, efectuando los “préstamos que la asamblea acuerde sin rendimiento alguno, que tiendan a procurarle la adquisición de combustible para sus buques, libre de utilidad para terceros”. Constituida sin capital

---

<sup>11</sup> “En la actualidad, en la mayoría de los puertos, explotan el suministro de carbón a la flota pesquera, comerciantes especuladores que no tendrían razón de existir desde el momento en que se encargue de este servicio la Asociación correspondiente”, *Vasconia Industria y Pesquera*, 5-VI-1926. También la *Federación Española de Armadores de Buques de Pesca (FEABP)*, en su Asamblea General del 31 de mayo y 2 de Junio de 1926, expresó planteamientos tendentes a potenciar “la cooperación constante entre todas las comunidades del litoral” para suministrar a los pesqueros “carbón de calidad inmejorable, con peso exacto y a precios más bajos que los que fijaban los comerciantes especuladores”, *Vasconia Industria y Pesquera*, 5-VI-1926.

<sup>12</sup> GIRALDEZ, 1996: 322-336; SINDE, 2000: 78-80. La actuación de la Federación estaba basada en el ejemplo de la *AGIPD* de Vigo, que elevó la propuesta a la Asamblea General para “que las concesiones de los depósitos flotantes o terrestres de carbón extranjero libre de derechos con destino a la flota pesquera para los diversos puertos de la península se concedan exclusivamente al organismo nacional de la *FEABP* o a las asociaciones locales de armadores”, *Actas de la Junta Directiva de la Federación Española de Armadores de Buques de Pesca*, Libro 1, 26-31 de mayo de 1926.

social, las operaciones de funcionamiento se basaban en el crédito bancario avalado por los socios protectores, obligados a abastecerse en la Cooperativa, y operando "con las cantidades que en concepto de garantías vayan aportando sus socios al consumir artículos de la misma"<sup>13</sup>.

### **CUADRO 3. CARBÓN VENDIDO (TMS.).**

Años	Cooperativa Carbonera (Cádiz)	Asociación General de Industrias Pesqueras y sus Derivadas (Vigo)
1928	20.431	12.572
1929	19.786	15.171
1930	16.945	16.390
1931	13.648	12.723
1932	18.907	7.994

Elaboración propia a partir de los balances de la Cooperativa Carbonera; Libro Primero de Actas de la *Cooperativa Carbonera de Armadores de Buques de Pesca de Cádiz* y Memorias de la *AGIPD*.

El número de cooperativistas pasó de 24 en 1927-28, primer año de funcionamiento, a 40 en 1930, y los barcos de 40 a 85 (Cooperativa Carbonera, 1932: 5). Las cifras del cuadro anterior no deben interpretarse como un fracaso inmediato de la Cooperativa, toda vez que en la base de la caída de los suministros de carbón estaría la explotación de los bancos del "Gran Sol", desde 1928, y la huelga de 1931, que paralizó los buques en plena campaña de invierno. Por otra parte, comparando las cifras de Cádiz con las de Vigo, donde la flota era mucho más nutrida, se puede observar perfectamente el mayor volumen comercializado por la entidad gaditana; sin duda, por unas imperfecciones del mercado más agobiantes.

Aún cuando la Cooperativa suministraba carbón a todos los armadores que lo desearan, lo cierto es que un grupo muy reducido, –Esmeraldo Domínguez Macaya, José Monís García, Gaspar Lloret Zaragoza, Freire y Lustres y la Pesquera Vasco-Gallega S.A.– eran los consumidores principales: un 76 por 100 del total en 1930 y un 89 por 100 en 1931 (Cooperativa Carbonera, 1932). Su peso en el consumo era tan decisivo que, de hecho, dominaban toda la vida de la Cooperativa, avalando los créditos como socios protectores, ocupando los puestos directivos o participando en el Consejo de Administración. En este sentido, lo que se refleja en Cádiz no está muy alejado de lo que sucedía en otros puertos donde los armadores ya organizaran por su cuenta la comercialización del carbón. Así, también en Vigo un pequeño grupo de armadores tenía un peso decisivo en el total del suministrado por la *AGIPD* (AGIPD, 1931)<sup>14</sup>. Este grupo de grandes armadores jugaba un papel clave no sólo en la gestión

<sup>13</sup> Actas de la *Cooperativa Carbonera de Armadores de Buques de Pesca de Cádiz*, Libro 1.

<sup>14</sup> En este caso era algo menor, en 1930 cuatro armadores compraron en torno al 40 por 100, AGIPD, 1931.

de la compra de carbones sino como financiador de los pequeños, aportando sus avales bancarios y convirtiendo sus excesos de fianzas provisionales en un fondo de reserva, lo que conseguía disminuir las necesidades crediticias para el pago inmediato de los cargamentos. Pero también es indudable que eran ellos los principales beneficiarios del régimen cooperativo.

La constitución de la *Cooperativa Carbonera* dio lugar a un abaratamiento de los precios del carbón, que en el primer cargamento osciló de 5 a 9 pesetas la tonelada, y presionó a la baja en los siguientes, forzando a los almacenistas a reducir también sus precios. De hecho, en la memoria de 1930 se hace constar que la Cooperativa “pudo contener el precio del carbón en límites prudentes, sin destrucción del comercio ecuaníme y facilitar la adquisición directa de carbones a los armadores que lo han deseado” (Cooperativa Carbonera, 1931: 7)<sup>15</sup>. Pese a todo, diversos factores –transporte desde la zona de almacenaje, arbitrios, etc.– encarecían el carbón en Cádiz, restando competitividad a su pesca<sup>16</sup>. En 1932 la propia Cooperativa reconocía que eran factores de este tipo los que provocaban una notable diferencia en el precio, entre 7 y 12 pesetas, respecto a otros puertos, planteándose la necesidad de instalar un depósito flotante dotado de los medios mecánicos precisos. Sin embargo, nunca podrán llevar a cabo este proyecto<sup>17</sup>. La presión de la Cooperativa provocó una reacción en contra de los comerciantes de carbón que, constituidos en *Sindicato de Almacenistas*, iniciaron desde comienzos de 1933 una guerra de precios, suministrando carbón “a precios muy inferiores a los que resulta comprarlos a la Cooperativa”<sup>18</sup>. Ante la nueva situación, los almacenistas propusieron un acuerdo por el cual los armadores intervendrían en las compras y fijarían el precio, gastos justificados y “una utilidad a convenir, quedando los sobrantes a favor del Sindicato, en compensación de deudas y fallidos que pudieran ocurrir”.

Por su parte, los cooperativistas, enfrentados a la necesidad de mecanizar los trabajos de carboneo, se veían obligados a la constitución de un capital social. Esto provocó diversas bajas en la Cooperativa y un intenso debate en la *Asociación de Armadores* sobre su participación en el suministro directo. El resultado fue aparen-

---

<sup>15</sup> La Cooperativa de Cádiz cumplía respecto a los precios el mismo papel que estaba jugando la *AGIPD*: “nuestro precio es el que ejerce la regularización para la venta de carbones en Vigo”, *AGIPD*, 1930: 6.

<sup>16</sup> Ese mismo año, el precio medio del carbón suministrado por la *AGIPD de Vigo* fue de 67'97 pesetas la tonelada, frente a las 75'11 de Cádiz.

<sup>17</sup> Las dificultades partían de los almacenistas, encabezados por Ramón de Carranza, que no sólo era suministrador de carbón sino que también poseía una flota pesquera de ocho vapores y varias almadrabas. De hecho, es este el que consigue que la Cámara de Comercio se oponga a la instalación de un depósito flotante para el abastecimiento de carbón a la flota pesquera, *Boletín de la COCIN de Cádiz*, 30-IX-1934. PIÑEIRO, 1998; GUTIÉRREZ, 1994, 1996.

<sup>18</sup> Según explicará el presidente de la Cooperativa “los precios a que compra la entidad, no difieren de forma importante de los que pagan los comerciantes; lo que ocurre es que al Sindicato de Almacenistas le interesa, como es lógico, destruir la Cooperativa, quitándole asociados aunque sea con pérdidas, para luego, una vez destruida nuestra institución, desquitarse ampliamente de las pérdidas”. Se repetía lo que había sucedido en Vigo cuando ante “la lucha de precios sostenida por los almacenistas de carbón hubo necesidad de vender a un precio inferior al de costo”. ACC, 15-II-1931; *AGIPD*, 1930: 6.

temente salomónico: la Cooperativa podría continuar en su funcionamiento y los que lo desearan establecer acuerdos con el *Sindicato de Almacenistas*, independientemente de la Asociación. Sin embargo, en la práctica supuso el debilitamiento de la *Cooperativa Carbonera*. Es decir, fracasada parcialmente la tentativa de cuasi-integración vertical que representaba la Cooperativa, por ser incapaz de monopolizar el abastecimiento de la flota y asegurar la provisión de un input clave a precios más bajos que los del mercado, los armadores acudieron al establecimiento de acuerdos con los suministradores. El mantenimiento de la Cooperativa, refugio de los grandes armadores, servía de garantía frente a las arbitrariedades de los almacenistas. De esta forma, se abrirá una fase de colaboración entre armadores, almacenistas y Cooperativa, que se mantendrá hasta después de la guerra civil, decisiva para mecanizar los trabajos de carboneo en el Depósito Franco y, por tanto, abaratar los precios del carbón en Cádiz (Veiga, 1973: 75).

Sin embargo, el desabastecimiento de carbón durante la guerra y la posguerra provocó frecuentes paros de la flota hasta bien entrados los años cincuenta, llevando a los armadores a replantear su estrategia. Ahora el problema no derivaba tanto de los precios como del propio suministro o de la calidad del carbón (Coll y Sudría, 1987; Sudría, 1987; Sudría, 2000; Lledó, 1943: 313-347; Giráldez, 1997: 34-51). La asignación de cupos por parte del Estado, a todas luces insuficientes, que no garantizaban el normal funcionamiento de la flota y que en la práctica no se distribuían ni regularmente ni en su totalidad, hizo que fuese discutida de nuevo la comercialización directa del carbón.

De hecho, desde 1936, el problema del abastecimiento de carbón en Cádiz pasó a ocupar un lugar principal entre las preocupaciones de los empresarios pesqueros, especialmente en la temporada de otoño e invierno, cuando la falta de combustible se agravaba por la recalada de numerosas unidades procedentes de los puertos del norte. Ya en enero de 1937, la *Asociación de Armadores* telegrafía a todos los puertos para "evitar una aglomeración de buques dedicados a las faenas de pesca". En agosto de ese mismo año la Cooperativa interrumpió sus trabajos ante la imposibilidad de efectuar importaciones por la falta de reservas financieras y las deudas contraídas por algunos armadores. Pese a que su suspensión se vio con preocupación en la junta directiva de la Asociación, toda vez que la falta de ese control pudiera dar lugar a abusos de los almacenistas, su integración como sección propia se desechó en asamblea general, siendo clave para ello la oposición de algunos armadores, especialmente Joaquín Otero Bárcena, a su vez representante del *Sindicato de Almacenistas*<sup>19</sup>.

Desde 1939 la situación tendió a empeorar, agravándose en los años siguientes por la continua escasez de carbón, el mal suministro y el agotamiento de las existencias. Los frecuentes amarres de la flota, especialmente a finales del otoño, cuando se duplicaba e incluso triplicaba el número de barcos en Cádiz y el incumplimiento reiterado de los pactos sobre precios, entregas, etc., por parte del sindicato, llevó a

---

<sup>19</sup> AJR, 28-VIII-1937; AAG, 28-XII-1938.

la junta directiva a proponer reimplantar el suministro directo de carbón, cuestión que esta vez sí fue decidida de forma unánime por la asamblea<sup>20</sup>.

Con este fin se iniciaron conversaciones con el *Sindicato de Almacenistas* para el traspaso del negocio y "llegar en plazo breve a la supresión de intermediarios", cediendo la *Cooperativa Carbonera* su activo y pasivo a la *Asociación de Armadores*, que internalizó su actividad en una sección que comenzó a funcionar el primero de enero de 1941. Además, tratarán de evitar los errores cometidos años atrás:

*"... no es completa su finalidad si no pretendemos hacer desaparecer la competencia. Difícilmente y sin notorios beneficios podríamos llevar a cabo la empresa si a nuestras espaldas dejamos competidores que en legítima defensa de su comercio aprovecharían cualquier circunstancia propicia para romper nuestra unidad y hacer fracasar la obra".*

Aunque la necesidad de prescindir de los almacenistas era clave, pues a ellos pertenecían las grúas mecánicas para el carboneo de los buques, las negociaciones no alcanzaron el éxito esperado: "mientras unos se negaban a vender sus negocios, otros pidieron cifras tan astronómicas que la Directiva ni siquiera las ha podido tomar en consideración".

Sin embargo, y pese a que las gestiones para obtener carbón directamente se iniciaron con éxito notable, incluso se consiguió que fuera concedido a la Asociación el reparto del cupo total de carbón asturiano, todos los esfuerzos realizados no consiguieron la normalización del abastecimiento. Las requisas de barcos y cargamentos, las dificultades para encontrar transporte, los cupos absorbidos por puertos del norte, etc., dieron lugar a que las cantidades asignadas no llegaran puntualmente a Cádiz, debiendo permanecer los barcos amarrados muchos días al mes. La falta de combustible y el propio funcionamiento de la Cooperativa generó protestas entre los asociados, comprometiendo incluso la marcha de la Asociación. También las arbitrarias decisiones administrativas generaban confusión, contribuyendo a la falta de carbón. Así, en abril de 1944 se instituyó a la *FEABP* como único comprador y distribuidor del carbón destinado a la flota, pero las presiones de los almacenistas y de algunos armadores que compraban directamente a los mineros provocaron que a mediados de 1945 se suspendiesen las funciones de la Federación, y se creara una oficina

---

<sup>20</sup> Uno de los problemas surgidos era que los almacenistas no respetaban la distribución de los cupos ni los precios establecidos por la Asociación, provocando continuas quejas. La situación era tal que, a finales de 1940, la Asociación acordó no suministrar carbón a los barcos forasteros, salvo el necesario para la vuelta a su base de origen, y atender sólo a los buques asociados. En la memoria que se hace a la asamblea general se indica que: "se puede cifrar el consumo anual de carbón sin riesgo de exceso, y sólo a efectos de exposición en sesenta mil toneladas. El precio medio de venta durante el presente año no ha sido inferior a ciento treinta por tonelada, arrojando por tanto como satisfecho durante el ejercicio siete millones ochocientos mil pesetas. Partiendo de esta cifra y estimando con una gran modestia el beneficio industrial de nuestros proveedores en un diez por ciento, alcanzamos como beneficio mínimo anual que pasa de armadores a intermediarios setecientos mil ochocientos pesetas, cuya cifra permitiría sin dificultad amortizar en pocos años el capital" AAG, 19-X-1940.

–Unicarbón– para centralizar las compras. Aunque en los años siguientes se mantuvieron los problemas de abastecimiento, el aumento de la producción y el desplazamiento desde 1946 de muchas unidades hacia el norte, por la apertura de los bancos del "Gran Sol", muy productivos a causa de la veda forzosa impuesta por la Segunda Guerra Mundial, limitaron las consecuencias (ver Cuadros 1 y 2). Sólo a partir de 1949, con el regreso de estos barcos a Cádiz, la cuestión del abastecimiento volvió a plantearse, pero sin revestir la gravedad y la persistencia de comienzos de la década.

Pese a no conseguir un abastecimiento de carbón continuado y abundante, el papel jugado por la Asociación gaditana durante esta primera etapa de la autarquía no se puede juzgar como un fracaso. Por el contrario, creemos que fue fundamental para mantener no sólo un suministro todo lo suficiente y regular que permitían las circunstancias y un adecuado control de los precios sino también para garantizar una distribución equitativa entre todos los armadores. Y, sin duda, al actuar como institución reguladora, palió las discriminaciones que se podrían derivar de una negociación individual con los almacenistas o del disfrute de una favorable posición económica o política.

### **3. EL ABASTECIMIENTO DE HIELO: INTEGRAR EL MONOPOLIO**

Otro de los inputs básicos para la actividad pesquera era el hielo, imprescindible para mantener el pescado en buenas condiciones, tanto para llevarlo a puerto una vez capturado como para exportarlo a los mercados consumidores del interior. A mediados de los años veinte las dos fábricas de hielo existentes en Cádiz eran propiedad de los hermanos Domínguez Macaya, armadores de Vigo, uno de los cuales, Esmeraldo, se desplazara con sus buques a Cádiz en 1911, y de Benito Mariñas García, que como gerente y accionista de la sociedad pesquera *Tejero, Mariñas y Cia* de A Coruña llegara a Cádiz en 1905. El rápido despegue de la pesca gaditana y las continuas deficiencias en el suministro de hielo, dieron lugar a que ya en 1924 la Asociación se planteara construir su propia fábrica. Aunque el aumento de la demanda llevó a Benito Mariñas a iniciar la construcción de otro establecimiento en el Depósito Franco, buscando asegurarse la clientela con la concesión de descuentos de hasta un 10 por 100 en las futuras facturas de hielo, y un año más tarde también se amplió la de los Domínguez Macaya, el precio del hielo siguió siendo muy elevado y el suministro deficiente<sup>21</sup> (Veiga, 1973: 69-73).

El miedo a que la producción de hielo cayera en manos de un solo empresario llevó a la Asociación, en 1932, a proponer a los fabricantes la adquisición de sus

---

<sup>21</sup> Según un anuncio de Benito Mariñas, insertado en *Industrias Pesqueras* (15-I-1928), sus fábricas –en La Caleta y en el Depósito Franco–, tenían una producción de 130 tms. diarias, con cámaras que mantenían una existencia constante de 200 tms., siendo el precio de su hielo de 40 pts. por tonelada, frente a las 46 del suministrado por los Domínguez Macaya; además, podían servir 60 tms. de hielo a bordo en dos horas frente a las 10-12 horas necesitadas por la competencia.

<sup>22</sup> AAG, 7-IV-1932.

establecimientos<sup>22</sup>. Las gestiones fracasaron por desacuerdos en el precio y, es más, a comienzos de 1933, los Domínguez Macaya vendieron su fábrica a Manuel Sibón, concesionario de la venta del pescado de la Asociación, quién no tardó en arrendársela a Benito Mariñas<sup>23</sup>.

Llegada la situación de monopolio que tanto habían temido, los asociados reiniciaron los trámites para construir una fábrica. Sin embargo, con la finalidad de romper el acuerdo de la Asociación, Benito Mariñas intentó forzar la firma de contratos exclusivos, por los cuales los armadores se comprometían "a no establecer ninguna industria frigorífica por su propia cuenta ni cooperar directa ni indirectamente con persona o entidad que pretenda establecerla en Cádiz", "bajo la amenaza de que para los que no lo hicieran subiría el precio a 50 pesetas"<sup>24</sup>. Esta coacción aceleró las gestiones de la Asociación que, cristalizadas en un proyecto firme a comienzos de 1934, forzaron a Benito Mariñas a vender sus establecimientos. La frase con que en las actas se refleja el acuerdo de adquisición ilustra claramente la situación pasada: "El día de hoy ha de ser considerado como memorable, porque marcará históricamente la hora en que los armadores lograron liberar a la pesca de Cádiz de una de sus opresiones más formidables"<sup>25</sup>.

De esta forma, la Asociación se hacía con el monopolio de la fabricación de hielo en Cádiz, creando ese mismo año *Fábricas de Hielo de Armadores, S.L.* con un capital de seis millones trescienta treinta y siete mil pesetas, una capacidad de producción de casi doscientas toneladas diarias y trescientos setenta metros cúbicos de cámaras frigoríficas, en realidad era una Cooperativa integrada como sección propia en la Asociación y reservada a los socios permanentes, que no podrían tener, en ningún caso, más del 15 % del capital social<sup>26</sup>. Al cabo de un año el balance que se hace de la operación es altamente positivo: con un precio del hielo de 40 pesetas por tonelada, posteriormente rebajado a 35, "se encuentra a punto de devolver 5 pesetas por cada tonelada consumida en el ejercicio de 1934-35, sin perjuicio de otra devolución, tal vez del doble en su día. El ahorro así originado para la producción pesquera se cifra en 500.000 pesetas mensuales"<sup>27</sup>.

Sin embargo, el final de la guerra civil abrió un período de grandes dificultades para la producción de hielo. El envejecimiento de los equipos y los problemas para su renovación, conjugados con falta de amoníaco y escasez en el suministro eléctrico,

---

<sup>23</sup> Uno de los propietarios de la fábrica de hielo de Cádiz, Manuel Domínguez Macaya, era al mismo tiempo presidente de la AGIPD y su hermano Esmeraldo, presidente de la *Asociación de Armadores de Buques de Pesca de Cádiz*. En 1927 no duda en señalar, tras la venta de su fábrica, que "ha preferido sufrir grandes pérdidas económicas antes de prestarse a acuerdos explotadores de los armadores", Veiga, 1975: 119. Sin embargo, creemos que a esta venta no fue ajena la competencia ejercida por Benito Mariñas, tampoco impidió que fuese nombrado Presidente Honorario figurando un retrato en el salón de actos de la Asociación. A fin de cuentas el negocio es el negocio.

<sup>24</sup> AAG, 26-IX-1933.

<sup>25</sup> AAG, 24-VIII-1934.

<sup>26</sup> La fábrica del Depósito Franco tenía una capacidad de producción de 100 tms. diarias, la de la calle del Angel, 80 tms. y la del muelle pesquero 12, *Archivo Histórico Nacional, fondos contemporáneos*, Ministerio de Hacienda, leg. 4596. El reglamento de funcionamiento estaba basado en el de la *Cooperativa Carbonera*, AAG 24-VIII-1934.

<sup>27</sup> AAG, 4-II-1935.

provocaron un deterioro irreparable de la cámara frigorífica y una acusada caída en la producción de hielo: de casi 200 toneladas diarias en 1940 a 80 en 1944<sup>28</sup>. Pese a que el aumento de la demanda, especialmente por la llegada masiva de unidades en la época invernal, hizo que se diera, desde 1944, preferencia al abastecimiento de los barcos gaditanos, se siguieron produciendo grandes demoras en el suministro, teniendo que suspender el abastecimiento local y destinar toda la producción de hielo a la exportación del pescado<sup>29</sup>. Las grandes pérdidas económicas en la sección de hielo hicieron que a la Asociación se replanteara la construcción de una nueva fábrica en el puerto pesquero. En 1946 ya se disponía de la concesión de los terrenos, se habían efectuado costosas obras de cimentación y se tenían contratados parte de los equipos. Sin embargo, ante los términos de la concesión, que le obligaban a finalizar las obras en un plazo de dieciocho meses, imposible de cumplir por los continuos retrasos en la entrega de materiales, se optó por la ampliación y mejora de la existente en el Depósito Franco. Con un coste aproximado de 4.000.000 de pesetas y un plazo de construcción mucho más breve, se garantizaba una producción diaria en torno a las 300 toneladas diarias, al tiempo que se beneficiaban de las economías derivadas de la concentración de la producción, hasta entonces diseminada en tres centros<sup>30</sup>.

Las instalaciones remodeladas entraron en funcionamiento a finales de 1947, pero el recrudescimiento de las restricciones eléctricas en los años siguientes no tardó en reproducir los mismos problemas. De nuevo se planteó la idea de construir una nueva fábrica. Sin embargo, el desarrollo de este proyecto se vio condicionado por la entrada en escena de *Industrias Gaditanas de Frío Industrial, SA* (IGFISA), empresa del INI. En su proceso de creación fueron invitados a participar, por un lado, el Consorcio de la Zona Franca y, por otro, la iniciativa privada representada por los armadores. El Consorcio entró aportando el 25 por 100 del capital, pero los armadores no se mostraron interesados,

*"por diferentes causas, entre las cuales aparecen la escasa potencialidad económica, que haría necesaria su agrupación para abordar el negocio y sobre todo, el que la explotación del Frigorífico en su primera etapa esté destinada a conservación de productos argentinos, principalmente carne, sin que vean inmediata una utilización del frío para sus pescados"*<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> AAG, 6-VI-1940, 8- XII-1944.

<sup>29</sup> En 1945 la memoria de la sociedad *Frigoríficos Vigo*, refleja perfectamente la situación a la que se había llegado: "no se pudo atender la enorme demanda que se produjo por la recalada en Vigo de las embarcaciones pesqueras de todos los puertos del Sur a causa de la carencia de hielo casi absoluta en sus bases respectivas". *Archivo Histórico Provincial de Pontevedra, Hacienda, Administración de Rentas Públicas, Balances de Sociedades*, Leg. G-11340. Ante esta situación, las gestiones se dirigieron a intentar proveer a la flota en Ceuta y Tánger. Un detenido estudio sobre los problemas de la producción de hielo en A Coruña en esta época, Sinde, 2000: 71-81.

<sup>30</sup> En previsión de restricciones eléctricas, disponía de un motor a gas-oil que permitiría independizar una parte sustancial de la producción.

<sup>31</sup> "Estación Frigorífica de Cádiz. Gestiones para constitución de Sociedad que la construya y explote. Nota Informativa", Archivo del INI, leg.200.28. No sabemos si las gestiones fueron simplemente a nivel individual o si se discutió en Junta Directiva, por faltar el tomo correspondiente a esos años, pero, en todo caso, en las actas de la Asamblea General de la

Es indudable que el interés de los armadores no estaba en los productos congelados sino en los frescos. Por tanto, no demandaban túneles de congelación sino un aumento de la oferta de hielo, que no dependía tanto de la capacidad instalada en Cádiz como de su escasa utilización, por la irregularidad del suministro eléctrico<sup>32</sup>. Ahora bien, sin duda otras razones influyeron en su decisión: por un lado, el endeudamiento de la Asociación por la construcción de la nueva fábrica y la reforma de sus instalaciones frigoríficas, que entrarán en funcionamiento poco antes de iniciarse las consultas y que requerían continuas mejoras; por otro, y no de menor importancia, la amenaza que para su monopolio de venta de hielo y de refrigeración del pescado podía representar la creación de IGFISA.

El desinterés de los armadores por el proyecto del INI no tuvo consecuencias inmediatas para su actividad; sin embargo, a medida que la puesta en marcha de la planta de IGFISA se hizo inminente, arreciaron las presiones desde diversos organismos oficiales. A finales de 1950 el Consorcio de la Zona Franca comunicó a los armadores que, en un plazo de cuatro años, debían trasladar la fábrica del Depósito Franco a la Dársena Pesquera, mientras que la Junta de Obras del Puerto exigía la continua renovación de su concesión administrativa; una verdadera espada de Damocles que penderá sobre todas las decisiones posteriores de la Asociación<sup>33</sup>. En 1952 el gerente de IGFISA expuso claramente sus intenciones al presidente de la Asociación: se habría de consumir necesariamente toda su producción, y debiendo "atemperar la nuestra a sus necesidades"<sup>34</sup>.

Dependientes de las prórrogas de la Zona Franca, de la JOP de Cádiz y de diversas instancias ministeriales para la construcción de la nueva fábrica, los armadores se vieron forzados a aceptar los contratos impuestos por IGFISA, por los que se convertían en compradores exclusivos de su hielo, pero sin capacidad de incidencia en la fijación del precio, al cual, además, se debía adaptar el producido en la fábrica de la Asociación<sup>35</sup>. Pese a la subida del precio del hielo que estos contratos provocaron los perjuicios deben ser matizados, ya que la Asociación, pudo discriminar el precio de venta final entre asociados, forasteros y consumo local, haciendo que los

---

Asociación no consta que tal propuesta de participación se discutiera ni siquiera que se comunicara, lo cual debería haberse hecho dada su trascendencia. Sobre IGFISA, GÓMEZ MENDOZA, 2001: 98-115. Un problema similar se planteará en los años veinte en el puerto de Lorient-Keroman, cuando las instalaciones de congelación debieron ser modificadas por la falta de interés de los armadores en este sistema, que en cambio sí lo tenían por las cámaras frigoríficas y la fabricación de hielo, ROBERT-MULLER, 1944: 227-229.

<sup>32</sup> El proyecto de IGFISA sólo incrementaba la capacidad de producción de hielo en 75 toneladas diarias cuando la pesca de bajura de Cádiz demandaba 30 toneladas diarias. AJD, 13-X-1950. IGFISA. *Memoria y Balance del ejercicio 1954*. Archivo del INI.

<sup>33</sup> En 1952 en una entrevista mantenida con el presidente de la Asociación, el Alcalde y a la vez presidente del Consorcio de la Zona Franca comunica la conveniencia y formas de llegar a acuerdos con IGFISA. AJD, 17-XII-1952.

<sup>34</sup> No es casualidad que tras el primer acuerdo la Zona Franca concediera una prórroga de tres años para el traslado de la fábrica de la Asociación.

<sup>35</sup> El precio fijado para la compra del hielo sería de 110 pesetas tonelada, cuando ellos tenían establecido desde 1952 un precio de costo de 95 pesetas. (IGFISA, 1954).

ingresos generados por el sobreprecio revertieran parcialmente en ella misma mediante los remanentes destinados a un fondo creado para la construcción de la nueva fábrica.

Sin embargo, la presión ejercida por IGFISA no cesó. De hecho, en 1957 se puso como condición para la construcción de la nueva fábrica que no se instalasen más frigorías que las existentes en la vieja<sup>36</sup>. Finalmente, los armadores tuvieron que firmar un contrato por cinco años para la compra del hielo de IGFISA, contrato que aprovechó la empresa del INI para solicitar la ampliación de sus instalaciones<sup>37</sup>. Después de muchos avatares, sólo a finales de 1959 pudo comenzar a funcionar la fábrica de la Asociación: con una inversión que rondaba los treinta millones de pesetas, de los que casi diez habían sido aportados por el Instituto Social de la Marina, tenía una capacidad de producción de 300 toneladas diarias<sup>38</sup>.

#### **4. CONTROLANDO EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**

Si los armadores intervinieron hacia atrás, para asegurarse el suministro de inputs, también actuaron hacia adelante, sobre los canales de comercialización, integrando ciertas fases y externalizando otras. En este sentido, su actuación se dirigió a asegurar la calidad del producto, ampliar mercados, reducir riesgos, ampliar el margen de beneficios o evitar discriminaciones entre armadores.

El aumento de los desembarcos de pescado en Cádiz, desde comienzos de los años veinte, requirió la creación de las imprescindibles estructuras comercializadoras. Aunque ya desde 1923 la recién constituida Asociación inició con la JOP las gestiones para la construcción de una lonja, estas no dieron su fruto hasta 1927 (Veiga, 1973: 62-63). Además, las expectativas se vieron en cierta medida frustradas, al recaer la concesión en el Ayuntamiento (AABPC, s.f.). La Asociación estableció conversaciones con el municipio, logrando, a cambio de un canon anual, el arrendamiento de la lonja y la eliminación de los arbitrios municipales sobre pescado de plaza y exportación. Al igual que en otros puertos, y dado el porcentaje pagado sobre las ventas, la explota-

---

<sup>36</sup> En una entrevista que mantiene el presidente de la Asociación con el alcalde, le manifestará la conveniencia de que "se garantice la compra de la producción de hielo que IGFISA realice, así como hacer constar mediante certificación de la delegación de Industria, nuestro compromiso de no instalar en la fábrica a construir más frigorías que las que actualmente posee nuestra fábrica del Depósito Franco". AAG, 13-II-1957. Sobre las presiones a los armadores a base de las prórrogas, se dice claramente en la Asamblea del 16-X-1956 que esta "no se concederá si no se inician antes gestiones con IGFISA a base de comprometernos a comprar toda su producción de hielo en las condiciones que ellos quieran"; AAG 10-XI-1956; 17-VII-1957; AJR, 20-XII-1957.

<sup>37</sup> La *Memoria de 1959* de IGFISA (IGFISA, 1959) indicará: "se realizaron gestiones con la Asociación de Armadores de Buques de Pesca de Cádiz, que culminaron en un acuerdo de venta en exclusiva de nuestra producción por un período de cinco años", AAG, 30-III-1957; 14-VI-1958;

<sup>38</sup> En octubre de 1959, el INI indica una producción diaria de 75 toneladas de hielo para IGFISA y de 180 para la *Asociación de Armadores* (INI, 1959).

ción de la lonja en Cádiz constituía un buen negocio. Así, en 1933, el superávit neto de la Asociación por este concepto representó nada menos que el 33 por 100 de los ingresos totales de la lonja<sup>39</sup>.

Si una lonja de pescado organizada por los armadores era clave para asegurar el control de las ventas y el proceso de valorización del pescado, no menos importancia tenía la constitución de una cadena de comercialización apropiada. El primer eslabón era el vendedor que, mediante subasta a la baja, vendía las caladas a los exportadores y entregaba su importe a los armadores, percibiendo por ello una comisión. Si antes de 1933 existían diversos vendedores, tras la concesión de la lonja la Asociación contrató la venta a un vendedor en exclusiva a cambio de un porcentaje. Sin embargo, la imposibilidad de controlar su comportamiento, pese a que se estableció una rígida normativa reguladora de las operaciones, facilitó la manipulación de la subasta en beneficio del vendedor, decidiendo entonces a la Asociación prescindir del mismo y organizar directamente la venta del pescado<sup>40</sup>. Ahora bien, internalizar la actividad no era tarea fácil, no sólo por los costes financieros que conllevaba, sino por las funciones organizativas que desempeñaban los vendedores. El informe de la Junta Directiva sobre las dificultades de su implantación resulta muy clarificador a este respecto:

*"Primero, era preciso garantizar a los armadores especialmente débiles el cobro de sus caladas en la fecha que el cumplimiento de sus obligaciones lo exigiera. Segundo, el empleo del personal técnico plenamente capacitado.... Tercero, la procuración de medios económicos suficientes a fin de que los cobros no sufran demoras perjudiciales para los armadores. Cuarto, la investigación de la magnitud de los créditos otorgables a cada uno de los exportadores. Y, por último, el estudio concienzudo de la técnica profesional que el servicio demandaba"*<sup>41</sup>.

Tras un período de adaptación de tres meses, la venta directa comenzó a funcionar a finales de 1935. Aunque es difícil de valorar su éxito o fracaso inmediato, toda vez que el inicio de la guerra civil alteró todo el proceso de comercialización y algunas deudas contraídas por los vendedores con los armadores tardaron en saldarse, la rebaja en 1938 desde el 3 por 100 al 1'5 por 100 de la comisión cobrada por ventas, sin duda, reflejaba su buena marcha.

El segundo agente que intervenía en la comercialización era el exportador, que adquiría el pescado en la subasta y lo remitía a los mercados finales. Sin embargo, esta figura tradicionalmente considerada fundamental en el proceso de distribución del pescado fresco, no apareció en Cádiz de forma independiente hasta los años

---

<sup>39</sup> AAG, 11-IV-1934.

<sup>40</sup> En el reglamento se delegaba en el propio vendedor el "evitar todo tipo de confabulaciones en perjuicio de los precios normales que deben regir, y, a tal efecto, queda facultado en defensa de este deber para rematar a su favor las partidas que estime oportunas"; AAG, 30-III-1933. (AABPC a y b)

<sup>41</sup> AAG, 28-X-1935.

treinta. Este retraso en la aparición de los mayoristas en origen resulta difícil de explicar sin tener en cuenta los canales de comercialización existentes y los cambios que experimentaron a finales de los años veinte (Veiga, 1973: 67). Por un lado, estaban las casas armadoras concentradas verticalmente, como *Pescaderías Coruñesas* o *Pescaderías Cantábricas*, que también compraban y remitían pescado desde Cádiz y distintos puertos (Sinde, 2000: 88-102; Veiga, 1973:118); por otro, los vendedores gaditanos que al mismo tiempo eran exportadores; finalmente, los armadores que enviaban directamente sus capturas a comisionistas radicados en las diversas plazas (Veiga, 1973: 68). Sin embargo, a finales de la década, la desaparición de las empresas concentradas verticalmente permitió que se consolidara en los mercados centrales un grupo de grandes asentadores, que a partir de entonces orientaron y canalizaron la exportación desde los propios puertos (Sinde, 1998; Giráldez, 1996: 343-349). Al mismo tiempo, el aumento de los costes de producción de las empresas pesqueras y una rápida expansión de la oferta, que hundió los precios del pescado, incrementó el riesgo de la comercialización directa, reduciendo sus ventajas. Además, la entrada en funcionamiento de la lonja gaditana, concentrando las operaciones de compraventa, proporcionó a los mayoristas un marco institucional estable y transparente, elementos clave para su actuación. Por eso, no es extraño que en estos años aparezca y se consolide en Cádiz un grupo de grandes exportadores, varios de los cuales no eran más que agentes de asentadores del mercado madrileño de Los Mostenses (Veiga, 1973: 67).

Precisamente, la acumulación en Madrid de buena parte del pescado descargado en los puertos gallegos y del norte, especialmente merluza y pescadilla, generando un exceso de oferta y fuertes oscilaciones de precios, llevó a la Asociación a buscar la apertura de nuevos mercados; algo impensable sin la "existencia de un grupo fuerte de exportadores pequeños que adquieran partidas para el consumo de mercados cortos, ...que quitaran de Madrid cien, doscientas o trescientas cajas"<sup>42</sup>. Con este objetivo desplegaron toda una estrategia tendente a estimular ventas reducidas, mediante la concesión de créditos a pequeños exportadores, que cubrieran las plazas secundarias al sur de Madrid. Es decir, darán respaldo financiero a pequeños comerciantes a fin de profundizar unos mercados pescaderos muy deficientemente abastecidos desde los puertos del norte (Veiga, 1973: 68). El mismo sentido tenía la creación de una cámara frigorífica, "que permitiera revalorizar el pescado al permitir racionalizar los envíos a Madrid", lo cual sólo podría llevarse a cabo si se integraba la producción de hielo; pese a iniciarse las gestiones para su construcción a finales de 1935, el inicio de la guerra civil y el cierre del mercado madrileño retrasaron su construcción hasta 1938<sup>43</sup>.

También los armadores intervinieron directamente en otros servicios comerciales fundamentales, organizándolos e integrándolos: fue el caso de las collas de descarga y arrastre, claves para asegurar la calidad del pescado, la transmisión de

---

<sup>42</sup> Se planteó incluso que fuera la propia Asociación la que abriera estos mercados "a ser posible a precios conocidos, sin perjuicio de que luego pusiéramos a disposición de los exportadores los clientes que se fueran logrando" AG, 20-I-1934.

<sup>43</sup> AG, 28-X-1935.

información sobre precios diarios en los distintos mercados iniciales y finales a fin de valorizar las capturas, etc. (Giráldez, 2001; Sinde, 1998; Veiga, 1973: 67-68).

En definitiva, la Asociación, en lo tocante al proceso de comercialización, adaptó sus estrategias según las necesidades de cada una de las fases, integrando aquellas cuyos costes de transacción eran más gravosos o imprescindibles para asegurar la valorización de las caladas y estimulando el desarrollo externo de aquellas otras de difícil control o más elevado riesgo. En todo caso, su papel no quedó ahí; a través de complejos reglamentos de descargas y ventas buscaron asegurar la igualdad de los agentes participantes y la calidad del producto, vigilando minuciosamente su cumplimiento, algo fundamental para dotar de confianza a las instituciones.

## 5. INDUSTRIAS AUXILIARES: LAS REPARACIONES DE BUQUES

Desde su despegue la pesca gaditana dispuso de toda una serie de empresas que cubrían sus necesidades de mantenimiento y reparación de buques: astilleros como la *Constructora Naval o Matagorda*, y talleres mecánicos como los de Domínguez Macaya, *Pescaderías Cantábricas*, Ramón de Carranza, etc.<sup>44</sup>. Sin embargo, la fuerte demanda de reparaciones que provocó el desarrollo de la flota gaditana se encontró con una escasez de diques, pues, al margen de los diques secos existentes en los dos grandes astilleros, sólo se disponía del varadero *San Idelfonso*, desde 1927 propiedad de Benito Mariñas, y *El Cachorro*, dique flotante perteneciente a los Domínguez Macaya<sup>45</sup>. Esto dio lugar no sólo a precios elevados sino también a prolongadas esperas (Veiga, 1973; 76-79)<sup>46</sup>. En 1933 y a fin de resolver este problema se iniciaron las gestiones con los Domínguez Macaya, planteándose la posibilidad de compra de su dique por un grupo de armadores, como sociedad independiente. Ahora bien, el riesgo que existía de que los otros propietarios de varaderos entablasen una lucha de precios, sin que, por otra parte, se pudiera asegurar su uso por los asociados, frustró la iniciativa. Además, el dique sólo era apto para barcos pareja y no para trawlers, por lo que su adquisición podía plantear conflictos entre los armadores. Ante la imposibilidad de encontrar un dique apropiado, las gestiones quedaron en punto muerto hasta 1939, cuando se presentó la oportunidad de adquirirlo, por un precio de 1.050.000 pesetas. Su empleo se negoció con la *Constructora Naval*, que no sólo se mostró dispuesta a repararlo sino también a adquirirlo a largo plazo; esto no debe extrañar toda vez que en esos años la reparación de pesqueros constituía una de las principales actividades del astillero (Houpt y Ortiz, 1998; 158).

---

<sup>44</sup> Sobre los astilleros de Matagorda, ROMERO, 1999.

<sup>45</sup> Según un anuncio de Benito Mariñas en *Industrias Pesqueras* (15-I-1928), el varadero *Benito Mariñas S.A.* tenía capacidad para barcos de hasta mil toneladas, soldadura eléctrica y autógena, dando distintos servicios a 109 barcos en 1926.

<sup>46</sup> A finales de 1933 la Constructora Naval se comprometió a especializarse aún más en las reparaciones de pesqueros, con plantillas específicas, si se aseguraba un determinado volumen de tonelaje, concediendo a cambio importantes rebajas de precios. La oferta se desechó debido a que la solución sólo pasaba por una ampliación de las instalaciones que evitara las esperas y los conflictos. AJD, 12-X-1933.

El contrato tenía una duración de quince años y contemplaba ventajas especiales para su uso por los armadores<sup>47</sup>.

## **6. CONCLUSIONES**

La *Asociación de Armadores de Buques de Pesca de Cádiz* nace y se configura como una patronal pesquera, un núcleo organizativo en torno al cual se articulará una red de empresas familiares, centradas mayoritariamente en la fase extractiva. Esta forma de organización resultó ser el marco idóneo para establecer toda una serie de estrategias comunes derivadas de la necesidad de desarrollar una serie de servicios imprescindibles para la actividad pesquera o con unos elevados costes de transacción. Los mecanismos que actuaron para que la Asociación permaneciera a lo largo de los años como un firme núcleo organizativo, partieron de la convicción de los asociados de su necesidad para generar economías externas, reducir costes, proveerse de inputs o financiar a armadores en dificultades. Y estos, sin duda, fueron factores mucho más decisivos que las sanciones con que se penalizaban los comportamientos oportunistas. De hecho, sólo en casos contados el incumplimiento de los reglamentos o acuerdos de la Asociación, que garantizaban la igualdad en los servicios prestados a los armadores, exigió su aplicación.

La Asociación mostró una gran flexibilidad a la hora de tomar las decisiones. Estas variaron según lo requería cada circunstancia concreta. Así, la coyuntura económica de los años treinta, caracterizada por la caída de los precios del pescado y la elevación de los costes de producción, estimuló una estrategia de actuación concretada en un programa de cuatro puntos expuesto por la junta directiva en marzo de 1933: primero, abaratamiento del carbón; segundo, abaratamiento del hielo; tercero, abaratamiento de las operaciones de venta, y, cuarto, construcción de una cámara frigorífica a fin de regularizar los envíos a Madrid. Este programa, que, como vimos, tomó cuerpo en los años siguientes, se convirtió en la columna vertebral de la Asociación, lo que no significa que anteriormente no se hubiera trabajado en las mismas cuestiones ni tampoco que en ellas se agotaran todos los esfuerzos (Giráldez, 2001).

Sin embargo, las estrategias fueron diferentes para cada caso. En el suministro de carbón y hielo, inputs claves para la actividad pesquera, los armadores, a fin de abaratar y/o asegurar su abastecimiento, integraron el suministro dentro de la Asociación. Aunque esto no es novedoso, toda vez que procesos similares se desarrollaron en puertos como el de Vigo, si lo fue su alcance y forma: una acción cooperativa que logró eliminar o suavizar los monopolios privados existentes, transfiriéndolos a la

---

<sup>47</sup> AJD, 16-I-1939, 23-II-1939, 14-III-1939, 10-IX-1942; AAG, 9-X-1939 y 9-II-1940, 13-V-1940. Esto conllevó conflictos a la hora de establecer las tarifas, toda vez que el astillero pretendía equipararlas a las existentes en Matagorda, más elevadas por tratarse de un dique seco, con costosos gastos de achique, mientras que los armadores partían de las que regían para el empleo de los mismos artefactos en puertos como Pasajes o Málaga. Sobre la integración de los servicios de reparación de buques, SINDE, 2000: 125-127.

*Asociación de Armadores.* En lo que se refiere a la forma de cuasi-integración, cooperativas integradas dentro de la patronal como secciones autónomas, también fue sustancialmente distinta a la seguida por los armadores de Vigo o A Coruña, donde para proveerse de determinados inputs o dirigir el proceso de comercialización optaron preferentemente por modos de integración no formal en sociedades jurídicamente independientes, anónimas, limitadas o, incluso, cooperativas, pero siempre externas a las asociaciones patronales<sup>48</sup>. A la hora de explicar esta diferencia se deben tener en cuenta las economías externas, más desarrolladas en los puertos del norte y noroeste que en Cádiz, a causa de su tardío desarrollo pesquero, su carácter específico, centrado en la pesca al arrastre para la exportación y la estacionalidad de una gran parte de la flota. Sin duda, estos factores contribuyeron a dificultar el empleo de esas otras fórmulas.

También la misma lonja administrada por la Asociación, que al tiempo integra la venta, a fin de reducir costes de transacción, se muestra como un elemento diferenciador respecto a otros puertos, en los que dicha función la cumplía el Ayuntamiento –en Vigo–, la Junta de Obras del Puerto –en A Coruña o Gijón–, o sociedades de armadores –Pasajes– (Giráldez, 1996: 247-248; Ocampo, 2001)<sup>49</sup>. La misma aparición de los exportadores, sustituyendo a empresas concentradas verticalmente o a los propios armadores, respondió no sólo a circunstancias generales del sector, sino también a una estrategia consciente de la Asociación. En todo caso, esta se inhibió cuando la provisión de inputs o servicios –reparaciones mecánicas, efectos navales, etc.– quedaban suficientemente garantizados, por iniciativa privada, generalmente también por armadores miembros de la organización (Giráldez, 2001).

Ya para finalizar, indicar que la *Asociación de Armadores* se configura como la plasmación local de una red de empresas, pero cuyo funcionamiento supera con frecuencia ese ámbito, toda vez que armadores presentes en la Asociación gaditana participaban también en asociaciones y en sociedades, extractivas o relacionadas con la pesca, radicadas en los puertos donde tenía base su flota. En definitiva, un complejo entramado empresarial que se extiende por los principales puertos, desde San Sebastián a Barcelona, y que se aglutina orgánicamente en la *Federación Nacional de Armadores de Buques de Pesca*. El estudio de este entramado empresarial y de sus asociaciones patronales ha de permitir un conocimiento más profundo de las pautas de crecimiento seguidas por el sector pesquero en España.

---

<sup>48</sup> En 1946, cuando la Asociación se transformó, por imperativo legal, en Cooperativa se hizo constar expresamente en el preámbulo al reglamento que “hemos procurado ser fieles al espíritu que inspira la ley de cooperación y a sus preceptos fundamentales, limitándonos a acoplar el régimen antiguo a dichos principios, empresa facilitada por haber actuado siempre la Asociación de Armadores en sistema cooperativo.” ARCOMAR, 1947; SINDE, 2000. Sobre las formas de cooperación interempresarial en la marina mercante, VALDALISO, 1997.

<sup>49</sup> Arrantxale, “Muelles y Almacenes para Vapores de Pesca en Pasajes S.A.”, *Vasconia Industrial y Pesquera*, nº extraordinario, octubre de 1925, pp. 37-42.

## AGRADECIMIENTOS

*Este artículo es, en buena medida, el resultado del proyecto de investigación "O Mar como factor de desenvolvimiento económico. PGIDT 00PX1200103PR. Debo agradecer la amabilidad de los profesores Xan Carmona y Ana Sinde, así como la de los evaluadores anónimos cuyas aportaciones, sin duda, han contribuido a enriquecer este trabajo.*

## REFERENCIAS

- AABPC –ASOCIACIÓN DE ARMADORES DE BUQUES DE PESCA DE CÁDIZ– (s.f., a): *Escrito que la... dirige al Excmo. Sr. Presidente del Consejo de Ministros*, mecanografiado.
- AABPC (s.f., b): "El servicio de contratación de y venta del pescado", mecanografiado.
- AABPC (s.f.,c): "Proyecto de ordenanza para el percibo de los derechos de subasta, voceo y remate del pescado fresco, así como del disfrute de la lonja de preparación del mismo para los mercados exteriores", mecanografiado.
- AGIPD (1930): *Memoria que presenta el Comité de la Asociación de estas Industrias correspondiente al año 1929*, Vigo.
- AGIPD (1931): *Memoria que presenta el Comité de la Asociación de estas Industrias correspondiente al año 1930*, Vigo.
- ARGÜELLES, R. (1931): *Los puertos de Pesca en España. Ensayos sobre la organización del problema pesquero nacional*, Gijón.
- ARCOMAR (1947): *Estatutos de la Asociación de Armadores de Buques de Pesca de Cádiz. "Cooperativa del Mar"* ARCOMAR, Cádiz.
- CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN (1934): *Boletín de la...*, Cádiz.
- COLL, S., y SUDRIA, C. (1987): *El carbón en España 1770-1961. Una historia Económica*, Turner, Madrid.
- COMIN, F., y MARTÍN ACEÑA, P. (1996a): "Los rasgos históricos de las empresas en España: un panorama", Documento de Trabajo 9605, Fundación Empresa Pública.
- COMIN, F., y MARTÍN ACEÑA, P. (ed.) (1996b): *La empresa en la Historia de España*, Civitas, Madrid.
- COOPERATIVA CARBONERA DE ARMADORES DE BUQUES DE PESCA DE CÁDIZ (1931): *Memoria Reglamentaria y Balance del año 1930*, Cádiz.
- COOPERATIVA CARBONERA DE ARMADORES DE BUQUES DE PESCA DE CÁDIZ (1932): *Memoria Reglamentaria y Balance del año 1931*, Cádiz.
- DE BUEN, F. (1922): "La pesca marítima en España en 1920. Costa Sud-atlántica y Canarias", Puerto de Cádiz, datos recogidos por Ignacio Fort. *Boletín de Pesca*, T. 1922.
- DE MIRANDA, A. (1921): "Notas de estadística de pesca en la costa andaluza", *Boletín de Pesca*, T., Sección de Estadística.
- GIRÁLDEZ RIVERO, J. (1996): *Crecimiento y transformación del sector pesquero gallego (1880-1936)*, Madrid, MAPA.
- GIRÁLDEZ RIVERO, J. (1997 a): "Las bases históricas de la actividad pesquera en España", *Papeles de Economía Española*, 71, pp. 33-46.
- GIRÁLDEZ RIVERO, J. (1997 b): *De las rías a Terranova: la expansión de la pesca gallega (1880-1950)*, Vigo, Industrias Pesqueras.
- GIRÁLDEZ RIVERO, J. (2001): "Armadores de Cádiz: competir y cooperar". Ponencia presentada al VII Congreso de la Asociación de Historia Económica, V Sesión, Zaragoza, 19-21 septiembre.
- GÓMEZ MENDOZA, A. (ed) (2001): *De mitos y milagros. El Instituto Nacional de Autarquía (1941-1963)*, Universitat de Barcelona/Fundación Duques de Soria, Barcelona.
- GUTIÉRREZ MOLINA, J.L. (1994): *Crisis burguesa y unidad obrera. El sindicalismo en Cádiz durante la Segunda República*, Madre Tierra, Cádiz.

- GUTIÉRREZ MOLINA, J.L. (1996): *Capital vasco e industria andaluza. El astillero Echevarrieta y Larrinaga de Cádiz (1917-1952)*, Universidad de Cádiz, Cádiz.
- HOUPT, S. y ORTIZ-VILLAJOS (dir.) (1998): *Astilleros Españoles 1872-1998. La construcción naval en España*, Madrid, LID.
- IGFISA. *Memoria y Balance del ejercicio 1954*, mecanografiado, Archivo del INI.
- INI (1959) *Primer Censo Nacional de la Industria Frigorífica*, mecanografiado, Archivo del INI.
- LÓPEZ LOSA, E. (2000): *El sector pesquero y la industria transformadora de pescado en el País Vasco. Una historia económica*, Tesis doctoral inédita.
- LLEDÓ MARTÍN, J. (1943): *La pesca nacional*, Madrid.
- LLORCA BAUS, C. (1985): *La vila del Mar*, Ayto de Villajoyosa, Villajoyosa.
- MORALES ALMIÑANA (1944): *Playas de Pesca*, "Marruecos Español", Madrid.
- OCAMPO, J. (2001): "Traineras, vapores y motoras: cambio técnico y especialización pesquera en Asturias, 1880-1930", ponencia presentada al VII Congreso de la Asociación de Historia Económica, 19-21, septiembre, 2001, Zaragoza.
- PAZ ANDRADE, V. (1928): *Los puertos nacionales de pesca en España*, Vigo.
- PAZ ANDRADE, V. (1973): "El proceso de expansión de las pesquerías españolas", *ICE*, 478, pp. 83-94.
- PIÑEIRO BLANCA, J.M. (1998): *Ramón de Carranza. Un oligarca gaditano en la crisis de la Restauración*, Universidad de Cádiz, Cádiz.
- RIOS JIMÉNEZ, S. (2001): "Orígenes de la pesca industrial en la provincia de Huelva", ponencia presentada al VII Congreso de la Asociación de Historia Económica, 19-21, septiembre, 2001, Zaragoza.
- ROBERT-MULLER, CH. (1944): *Pêches et pêcheurs de la Bretagne Atlantique*, Paris.
- ROMERO GONZÁLEZ, J. (1999): *Matagorda 1870-1940. La construcción naval española contemporánea*, Universidad de Cádiz, Cádiz.
- SINDE, A. (1999): "El transporte de pescado en España y el problema de los vagones frigoríficos: 1890-1950", comunicación al congreso internacional *150 años de Historia Ferroviaria*, Alicante, 5 a 9 de octubre.
- SINDE CANTORNA, A. (2000): *Estrategias de crecimiento y formas de integración en la empresa pesquera gallega*, Fundación Empresa Pública, Madrid.
- SUDRIA, C. (1987): "Un factor determinante: la energía", en NADAL, J.; CARRERAS, A.; y SUDRIA, C., eds.: *La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*, Barcelona, Ariel.
- SUDRIA, C. (2001): "La economía española bajo el primer franquismo: la energía", ponencia presentada al VII Congreso de la Asociación de Historia Económica, Zaragoza, 19-21 de septiembre de 2001.
- VALDALISO GAGO, J.M. (1996): "Las empresas navieras españolas: estructura y financiación (c. 1860-1935)", en COMIN y MARTÍN eds., 1996b; 303-323.
- VALDALISO GAGO, J.M. (1997): *La navegación regular de cabotaje en España en los siglos XIX y XX. Guerras de Fletes, Conferencias y Consorcios Navieros*, Gobierno Vasco, Vitoria.
- VEIGA, B. (1973): *ARCOMAR, Cádiz, 50 aniversario*.