

# PROTAGONISTAS DEL CAMBIO. EMPRESAS CENTENARIAS DE NAVARRA

Carmen ERRO GASCA  
cerro@centennial.es

La principal finalidad de esta breve reseña es plantear algunas reflexiones sobre la longevidad empresarial: qué factores inciden en la inusual permanencia de ciertas organizaciones a lo largo de décadas de actividad, qué características comunes tienen y dónde radica su singularidad.

Para ello he escogido como marco de análisis las compañías incluidas en el listado de empresas e instituciones centenarias de la Comunidad Foral gestionado por la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Navarra. Esta entidad, nacida el 3 de abril de 1899, cuenta ella misma con 124 años de historia a sus espaldas. Durante su larga trayectoria vital, la Cámara ha contribuido al desarrollo de Navarra mediante la promoción o la colaboración en muchos de los proyectos más significativos de transformación socioeconómica de la Comunidad.

En un mundo en el que prima la inmediatez y el carácter efímero de casi todo, resulta admirable comprobar que hay iniciativas capaces de sobrevivir durante siglos a numerosos avatares. A veces como espectadoras, en ocasiones como víctimas y en muchos casos como protagonistas activas han pasado por guerras, crisis y recesiones brutales, trabas comerciales y penurias. Han contemplado la consolidación del estado moderno, el nacimiento de la legislación civil y mercantil, varios cambios en las unidades monetarias, el surgimiento de los partidos políticos y de la participación ciudadana en los espacios públicos, la emergencia del movimiento sindical, la internacionalización de las economías o la maquinización de los procesos.

A todo se han tenido que adaptar. Porque en el fondo se trata de eso: de una larga carrera de adaptación y aprendizaje en la que hay que evolucionar para sobrevivir, pero también hay que conservar la esencia propia, eso que hace únicas e irrepetibles a las organizaciones con mucha historia en su haber.

La excepcionalidad de vivir cien o más años resulta especialmente llamativa si se tiene en cuenta que, en la actualidad, la esperanza media de vida de las empresas españolas con empleados ronda los once años ([elEconomista.es](#), 5/01/2023). En 2018,

por poner un ejemplo, tan solo quedaban activas un 21,59% de las compañías creadas en 1992, emblemático año de la Olimpiada de Barcelona y de la Expo de Sevilla. La mitad de las iniciativas empresariales que ven la luz cada anualidad cierran sus puertas tres años después. Este impactante dato, que pone de relieve el carácter endeble de muchas de estas creaciones y las trabas económicas e institucionales a las que los emprendedores deben hacer frente, contrasta con la pertinaz longevidad de otras iniciativas. ¿Qué tienen de especial estas últimas?

Para intentar responder a esta pregunta haremos un breve recorrido por las 57 empresas centenarias de Navarra. Utilizaremos los perfiles de estas compañías como microcosmos para tratar de extraer algunas conclusiones con el siempre arriesgado propósito de "modelizar" el pasado. Sobre todo teniendo en cuenta que el número de empresas que operaban en la Comunidad Foral a 1 de enero de 2022 era de 38.501 (en: <https://nastatnavarra.es/es/desarrollo-nota-estadistica/-/tag/empresas>) y que nuestra muestra no alcanza siquiera las seis decenas. El evidente contraste entre estas dos cifras confirma una vez más la excepcionalidad ante la que nos encontramos.

Las entidades que conforman el listado de la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Navarra tienen un perfil sectorial variado: el 33% enmarcan su actividad en el subsector alimentación-bebidas, el 31% en el sector servicios, el 22% se dedican al comercio (un 75% de ellas a la venta al detalle), un 5% son empresas industriales, un 4% operan en el ámbito financiero-asegurador y el resto, con un 2% de representación individual, trabajan en la construcción, la producción de electricidad y la artesanía. Por actividades, destacan especialmente las bodegas (20%), los pequeños comercios (20%) y los establecimientos de hostelería y hotelería (18%).



Foto 1- Fábrica de Cementos Portland en Olazagutía hacia 1925. Archivo Galle en [portalcultura.navarra.es](http://portalcultura.navarra.es)



Foto 2- Antigua imagen de la bodega Camilo Castilla de Corella, en [www.camilocastilla.com](http://www.camilocastilla.com)

La vida media de las 51 iniciativas de las que se sabe su año exacto de constitución alcanza los 148 años. La más antigua supera las 400 anualidades de antigüedad, mientras que la más "joven" cumplió hace poco su primer siglo de existencia. La mayoría (un 62%) oscila entre los 100 y los 149 años, mientras que un 20% cuenta con una trayectoria que se enmarca entre los 150 y los 199. Tan solo un 4% rebasa los dos siglos y solo dos empresas ya estaban en marcha hace más de tres.

En 148 años de vida media, las empresas centenarias de Navarra han tenido que hacer frente a siete crisis económicas importantes, incluido el largo período de autarquía que caracterizó al primer franquismo. Han sobrevivido a dos guerras civiles (la tercera guerra carlista y la de 1936-1939) y a dos conflictos mundiales. Por pura ley de vida, también han promovido o han sufrido al menos cinco relevos generacionales en sus equipos directivos o en las personas que se desviven por ellas, con independencia de su tamaño o de que tengan o no un carácter familiar.

En esas dos circunstancias, en las crisis y en las transformaciones internas que afectan a las instancias de decisión, es donde las empresas y las entidades se curten y forjan su estabilidad de cara al futuro. En ocasiones también influye la suerte pero, por lo general, es la prudencia en las inversiones, la flexibilidad y la adaptación al cambio lo que define la continuidad de las compañías.

Porque cambio es la palabra que mejor encaja en el entorno que les ha tocado vivir a las entidades longevas. No hay más que pensar que las dos iniciativas decanas de nuestra muestra dieron sus primeros pasos cuando reinaba en España Felipe IV, el monarca más estable de la Casa de Austria. En un siglo XVII especialmente crítico y convulso, las continuas guerras con los países vecinos, la decadencia de la agricultura y una actividad manufacturera que ya comenzaba a quedarse atrás hacían difícil la vida de los ciudadanos de a pie. Eran también los momentos finales de una época dorada para las letras y las artes españolas, en la que florecieron genios como Velázquez, Murillo o Quevedo.

Las compañías que atesoran entre 150 y 200 años de vida han contemplado cuatro revoluciones industriales. La primera y la segunda fueron en España más tardías que en otros países occidentales y se desarrollaron con menor diferencia temporal. En dos siglos se pasó de la manufactura a la robotización y de la venta en los mercados locales a la internacionalización de la economía. Los caminos sin asfaltar fueron sustituidos por las primeras carreteras y estas por las autopistas. A los carros y carruajes tirados por caballerías siguieron los primeros automóviles, que comenzaron a popularizarse lentamente en las primeras décadas del siglo XX. Desde la primera línea ferroviaria que unió Barcelona con Mataró en 1848 hasta nuestros días, cuando los trenes de alta velocidad compiten en eficacia con los aviones, han transcurrido poco más de 170 años. Toda una eternidad o un suspiro, según como se mire.

Al principio el trabajo se organizaba con mano de obra muy poco especializada pero, con el tiempo, las empresas han requerido personas cada vez más formadas. No hace demasiado todo se hacía en ellas de manera manual, desde los procesos de producción hasta llevar la contabilidad o mantener al día la correspondencia con clientes y proveedores. Hoy, sin embargo, nadie puede concebir la vida sin ordenadores. La informatización, unida a la omnipresencia de Internet, ha transformado radicalmente la forma de hacer negocio. Las fronteras se han desvanecido y las posibilidades de venta se han incrementado de manera exponencial.

En lo que respecta a lo que los economistas llaman "marco institucional", los cambios han sido también más que evidentes. Cuando varias de las iniciativas que constituyen nuestra muestra iniciaron su actividad, apenas había regulaciones, ni registros donde darse de alta, ni obligación de presentar las cuentas en un organismo superior. En aquel momento todavía había una organización gremial que ordenaba las actividades económicas y que pervivió hasta la promulgación del primer Código de Comercio en 1829.

El segundo cuerpo legislativo de carácter mercantil entró en vigor en 1886 y en él ya se esbozaban algunas novedades importantes que hoy nos parecen comunes, como la creación de un registro que centralizara la inscripción de todas las sociedades constituidas, o la elaboración de una estadística anual de compañías establecidas. A partir de entonces, el marco regulatorio ha ido evolucionando hasta la actualidad cuando, precisamente, los requisitos administrativos y el exceso de trámites son para muchos una de las principales trabas al emprendimiento y a la consolidación de las empresas.

En 1889 se aprobó también en España el Código Civil, que ha experimentado catorce reformas a lo largo de su historia. Muchas de nuestras compañías y entidades centenarias han crecido y evolucionado bajo siete constituciones, en regímenes de todo tipo, hasta llegar a nuestra democracia actual. Es indudable la gran cantidad de cambios tecnológicos, políticos e institucionales que se han producido en apenas dos siglos. Y todos ellos han requerido un gran esfuerzo de adaptación por parte de las empresas.

Son muy pocos los negocios que se han mantenido en las mismas manos durante tanto tiempo. La mayoría han cambiado elementos relevantes de su naturaleza mercantil, como su forma jurídica, la composición de su accionariado o la ubicación de sus centros de actividad. Aun siendo especialmente importantes todas estas cuestiones, la esencia de cualquier empresa va más allá. Hay detrás un fondo de comercio, unas instalaciones, una dotación de bienes y servicios o una plantilla de profesionales, que son los que dan continuidad a un negocio más allá de su denominación o de la propiedad de sus activos.

El reconocimiento a las compañías y entidades centenarias está adoptando en muchos países forma de asociaciones o clubes en los que sus componentes intercambian puntos de vista y, sobre todo, consolidan su marca por pertenecer a un minoritario grupo que ha rebasado con creces cualquier expectativa de supervivencia. En Reino Unido radica una asociación empresarial, The Tercentenarians, de la que forman parte compañías familiares que cuentan con más de 300 años de trayectoria vital. En ella hay negocios como la famosa tienda Fortnum & Mason, fundada en 1707, o la White Chapel Bell Foundry, una fábrica de campanas nacida en 1570 (García Pons, C. (2018), en

<https://www.thenewbarcelonapost.com/es/empresas-centenarias-longevidad-empresarial-negocio-supervivencia/>, 27 de febrero de 2018).

En Francia se creó en 1981 Les Hénokiens, asociación constituida por 47 empresas familiares de todo el mundo con al menos 200 años de existencia. Su miembro más longevo es el Hoshi Ryokan. Este establecimiento japonés se considera el hotel más antiguo del mundo, ya que opera desde el año 718. Es una de las shinise, palabra que se utiliza en Japón para designar a las empresas más añosas, especialmente a aquellas que superan el siglo de antigüedad. El país nipón destaca por la esperanza de vida de sus habitantes, la más alta del planeta, y también por la elevada edad media de sus compañías.

¿Qué tienen en común las iniciativas de nuestra muestra con las empresas longevas de otros lugares?, ¿dónde radica el secreto de la supervivencia en el ámbito mercantil?, ¿se pueden extraer algunas conclusiones que aúnen unas trayectorias y otras? Cuando un periodista hizo esta misma pregunta a Alan Hughes, propietario de la compañía británica de campanas que se acaba de mencionar, contestó: "si supiera cuál es el secreto de nuestra supervivencia, lo embotellaría y lo vendería". Es evidente que a todos nos gustaría contar con una especie de receta infalible que, al seguirla paso a paso, permitiera que nuestras organizaciones estuvieran blindadas frente al peligro de la desaparición.

De hecho, hay muchos expertos en historia empresarial, gestión y estrategia que se han planteado la misma cuestión y han desarrollado estudios empíricos para intentar extraer alguna conclusión esclarecedora. Destaca entre ellos el trabajo del norteamericano Jim Collins que, en 1994, escribió junto a su colega Jerry Porras un libro que en español se tradujo como Empresas que perduran. Principios básicos de las compañías con visión de futuro. El título en inglés era, sin embargo, mucho más contundente y lleno de matices: *Built to Last (Nacidas para durar)*. *Successful Habits of Visionary Companies (Hábitos de éxito de las empresas visionarias)*. En castellano, como puede verse, la palabra éxito ha desaparecido de manera inexplicable.

Collins en solitario escribió posteriormente otros dos libros: Empresas que sobresalen (2001) y, ya en medio de la crisis que desbarató las economías occidentales a comienzos de este siglo, Empresas que caen (2011). La visión positiva que el autor tenía en sus primeras publicaciones queda más matizada en la última de ellas, tras constatar que muchas de las firmas que habían constituido su fuente de inspiración en los comienzos desaparecieron con la recesión.

Utilizaré a continuación las principales conclusiones de estos trabajos y también de la obra del holandés Arie de Geus *The Living Company* (La empresa



Foto 3.- Eufemia Bornás y Pablo Esparza, matrimonio fundador de Hijos de Pablo Esparza, en <https://shiniseblog.blogspot.com/2016>



Foto 4.- Integrantes de la familia Manterola en su famosa pastelería de Pamplona hacia 1912 en: [Manterola 200 años de andadura con la vista en el futuro \(Diario de Noticias\)](#)

viva, La empresa viviente, La empresa que pervive), de 1997, para lanzar algunas ideas.

En primer lugar, me gustaría destacar que la historia de todas las empresas está plagada de grandes aciertos pero también de muchos errores y contratiempos. Todas las iniciativas centenarias han demostrado, sin embargo, una gran flexibilidad y una extraordinaria capacidad para sobreponerse y hacer frente a la adversidad.

Cuando comenzaron su andadura, la actividad era lo más importante. Detrás de ella había en muchos casos una sola persona que era quien impulsó y dio forma al negocio. Su legado ha resultado muy importante en todos los sentidos y, a partir de él, se ha ido definiendo la razón de ser de la empresa, su núcleo central. Con el paso del tiempo, se ha configurado una agrupación de personas (otros socios, familiares, empleados, proveedores, clientes...) alrededor de ese elemento original. Este núcleo y las relaciones entre sus miembros son las que han ido definiendo unas reglas del juego y una forma de hacer las cosas que se han transformado y se han adaptado a cada momento. Pero el germen original ha pervivido.

Tradición y progreso conviven en las iniciativas centenarias de manera fluctuante. Por una parte, hay un importante legado que preservar. Pero es necesario que el pasado no pese. A veces cuesta mucho hacer frente a la famosa frase "aquí siempre hemos hecho las cosas así". Ser capaces de extraer qué es realmente vital y perdurable en esa herencia y qué es prescindible no siempre resulta fácil, pero ahí está la clave de la supervivencia. Lo importante, la esencia y la identidad, nunca cambian. Lo

más superficial se transforma constantemente según las exigencias de cada momento.

La maximización de los beneficios no es tan decisiva como la continuidad de los negocios y la supervivencia de las marcas. La historia importa, en la medida en que hay entre manos un legado que mantener y mejorar. No hay que olvidar que muchas de las empresas de la muestra son de carácter familiar (un 58%). Eso obliga a ser prudentes en la política financiera y a valorar muy bien las decisiones estratégicas y de negocio.

Las iniciativas centenarias han tenido mucho tiempo para definir quiénes son. En este largo camino, la experimentación, los procesos de prueba y error y el mero azar han sido en ocasiones la mejor estrategia. No siempre todo ha estado atado y bien atado. Ahora, cada vez más, se está perdiendo esa frescura que quizás caracterizó los tiempos pasados. El presente, sin duda, está mucho más regulado para bien y para mal.


Los mitos de la necesidad de tener una gran idea y explotarla o de contar con un gran líder para que el negocio perviva no encajan muy bien con la realidad. La historia empresarial ha demostrado que es mucho más importante el trabajo callado y constante que las grandes alharacas, los giros bruscos o las decisiones efectistas. "A la larga, la carrera la gana la tortuga, no la liebre", sostienen Collins y Porras. "La suerte favorece a los perseverantes. Esta verdad elemental es la piedra angular de (...) las compañías de éxito" (pp. 34-35).

Los subsectores de actividad en los que las iniciativas centenarias se han desarrollado también tienen que ver con la longevidad. Está demostrado que la probabilidad de supervivencia tiende a ser menor en áreas donde las oportunidades innovadoras para las pequeñas empresas son mayores. Como ya se ha mencionado, un 22% de las iniciativas de la muestra se dedican al comercio. Otras muchas son negocios orientados a un área de influencia acotada, en la que el emblema de una marca y la fama de calidad y trabajo bien hecho, ganados a pulso, importan muchísimo.

Varias de ellas se dedican a elaborar vinos y licores con esmero, cuidado y dedicación. Esta actividad requiere calma y tiempo. La solera es su sello distintivo, una palabra muy relacionada con la tradición, la estabilidad y la permanencia. Por supuesto, ello no implica que estas iniciativas no innoven en sus procesos o que su tecnología no sea puntura. Significa, simplemente, que la historia, el pasado, es importante para ellas porque aporta credibilidad a sus marcas.

También la forma jurídica de las entidades es un dato relevante. Entre los negocios de la muestra se encuentran, por ejemplo, algunas de las cooperativas vinícolas y agroalimentarias más importantes de Navarra e incluso de España. El cooperativismo agrario en la Comunidad Foral comenzó a gestarse a comienzos del siglo XX de la mano de las primeras cajas rurales y su aportación a la economía local ha sido enorme. Por su propia estructura interna y sus métodos colaborativos de toma de decisiones, las cooperativas son organizaciones que aportan estabilidad al entramado empresarial.

Las empresas y las organizaciones son ante todo entidades humanas. Está probado que las decisiones más complejas pero también las más gratificantes son siempre las que afectan a las personas. Por eso hay que tomarlas con la calma y la meditación necesarias. Nos recuerda Arie de Geus que en muchas ocasiones las compañías desaparecen porque sus directivos se han centrado casi únicamente en la producción de bienes y servicios, pero han olvidado que en primer lugar son comunidades de personas.

La historia importa puede ser una de las principales conclusiones de estas líneas. No solo al estudioso puesto que, como organizaciones humanas que son, los negocios constituyen fuentes de información de gran importancia, sino también a los directivos a la hora de tomar decisiones coherentes con lo que sus entidades significan. Las empresas son actores de primer orden de la Historia con mayúsculas, esa que se hace día a día y a veces pasa desapercibida, pero que resulta vital para el presente y sobre todo para el futuro 

*La autora es doctora en Economía y directora ejecutiva de **Centennial, Marketing con Historia**.*



**Foto 5-** Graduación de la vista en la Óptica Rouzaut de la calle Chapitela de Pamplona a principios del siglo XX, en ERCE, Carlos (1999) (coord.), "Claves del éxito empresarial. 34 empresas centenarias de Navarra", Cámara Navarra de Comercio e Industria, Pamplona, p. 146.

