

## Artículo

Un siglo de vidrio francés: *Saint Gobain* en España, de 1905 a la actualidad

Esther Sánchez

Universidad de Salamanca, Salamanca, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 19 de enero de 2010

Aceptado el 12 de julio de 2010

On-line el 4 de octubre de 2011

*Códigos JEL:*

F23

G34

D85

L61

*Palabras clave:*

Historia empresarial

Industria del vidrio

Francia

España

## RESUMEN

Este artículo analiza la trayectoria en España de la empresa francesa Saint Gobain, dedicada a la producción de vidrio y otros materiales de construcción. Desde que en 1905 fundara su primera y más importante filial industrial en España (Cristalería Española S.A.), la multinacional francesa experimentó un proceso de crecimiento apenas interrumpido a este lado de los Pirineos. Apostó por llevar a cabo grandes inversiones, confiando en el potencial de desarrollo de la economía española, y se afanó en estrechar los vínculos con los políticos y hombres de negocios del momento, fuera cual fuera su orientación ideológica. Marcas como «Duralex», «Climalit» o «Securit» atestiguan la importancia de Saint Gobain en la industria y en la vida cotidiana de los españoles.

© 2010 Asociación Española de Historia Económica. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

A century of French glass: *Saint-Gobain* in Spain from 1905 to the present

## ABSTRACT

This article analyzes the history in Spain of the French firm Saint-Gobain, engaged in the production of glass and other building materials. Since in 1905 it set up its first and most important industrial subsidiary company in Spain (Cristalería Española S.A.), the French multinational experienced a process of almost uninterrupted growth in its neighbour country. It made large investments, trusting in the Spanish economy's growth potential, and worked to strengthen ties with politicians and businessmen of the time, whatever their ideological outlook. Brands such as "Duralex", "Climalit" and "Securit" attest to the importance of Saint-Gobain in Spanish industry and Spaniards' everyday life.

© 2010 Asociación Española de Historia Económica. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

*JEL classification:*

F23

G34

D85

L61

*Keywords:*

Business history

Glass industry

France

Spain

1. Introducción<sup>1</sup>

Durante prácticamente toda su historia contemporánea, la economía española ha sido tributaria de grandes multinacionales extranjeras, entre ellas francesas. El capital francés ocupó un lugar

hegemónico en la España del siglo XIX, concentrándose en la banca, el ferrocarril, la minería y los servicios públicos (Cameron, 1971; Tortella, 1973; Broder, 1982; Costa, 1983; Chastagnaret, 2000); disminuyó durante el periodo de entreguerras, la Guerra Civil española y las dos primeras décadas del régimen franquista; y desde finales de los años sesenta volvió a liderar la inversión extranjera directa (IED) en la economía española, asociado, fundamentalmente, a los servicios y bienes de consumo final (ingeniería, gran distribución, automóvil)<sup>2</sup>. La llegada a España de las grandes empresas francesas

<sup>1</sup> Versiones preliminares fueron presentadas en el Seminario de Historia Económica de la Universitat de Barcelona (Barcelona, junio de 2003) y en el IX Congreso de la Asociación Española de Historia Económica (Murcia, septiembre de 2008). Muchas gracias a los asistentes a ambas reuniones, y también a los evaluadores anónimos de la revista, por sus valiosos comentarios y sugerencias. Por supuesto, solo yo soy responsable de los posibles errores e insuficiencias.

Correo electrónico: esther.sanchez@usal.es

<sup>2</sup> Sobre el comportamiento de la inversión francesa en el largo plazo, resultan de gran interés los trabajos de Castro (2007, 2010) y Puig y Castro (2006, 2009), que recogen numerosas referencias bibliográficas para sectores y épocas específicos.

supuso la entrada de productos, capitales y técnicas que contribuyeron a la expansión del sistema productivo nacional, además de fomentar la creación de empleo, la cualificación de la mano de obra, el desarrollo de infraestructuras y empresas locales, y la interconexión de la economía española con el exterior. Las tensiones que caracterizaron las relaciones políticas franco-españolas en el siglo xx, especialmente en el contexto de la Guerra Civil y el primer franquismo, apenas obstaculizaron los planes franceses de expansión empresarial en España (Dulphy, 2002; Puig y Castro, 2006, 2009; Castro, 2010, y Sánchez, 2006). En consecuencia, el progreso económico y social de este país ha permanecido estrechamente ligado a nombres como Renault, Citroën, Michelin, Péchiney, Alsthom, Carrefour... y Saint Gobain, un *champion national* o gran empresa de tipo *chadleriano* especializada en la producción de vidrio y otros materiales de construcción.

El tema de la internacionalización de la empresa en el largo plazo ha despertado en los últimos años un gran interés entre los investigadores, que han intentado explicar, desde distintas perspectivas de análisis, el cómo, el cuándo y el porqué del establecimiento de relaciones entre la empresa y los mercados exteriores. Los primeros avances significativos se registraron en los años sesenta, cuando el estudio de la IED comenzó a tener en cuenta la transferencia de elementos distintos al capital, como la tecnología o los modelos de gestión empresarial (Hymer, 1960). En los años ochenta, John Dunning vinculó la decisión de invertir en el extranjero a la combinación de tres tipos de ventajas: de propiedad (*ownership*), de localización (*location*) y de internalización (*internalization*)<sup>3</sup>. Otras teorías, como la del «ciclo de vida del producto», la «eficiencia de los recursos y capacidades acumulados en el tiempo» y la «receptividad del país de acogida», aportan razones complementarias para entender por qué una empresa cruza fronteras y permanece en el extranjero: la firma llevará fuera unos productos maduros, que cada vez encuentran menos salida en el mercado interior, que afrontan sin demasiados problemas la ofensiva de la competencia nacional y extranjera, y que cuentan con condiciones favorables en el lugar de destino (Vernon, 1966; Wernerfelt, 1984; Nelson y Winter, 1984; Dosi et al., 1988; Casson, 2000; Guillén, 2001, y Bartlett y Ghosal, 2002). Estas variables habrían de ser necesarias y suficientes para superar el «inconveniente de ser extranjero» (*the liability of foreignness*), es decir, las dificultades inherentes a la instalación en mercados distintos al propio (Jones, 2005). La «escuela escandinava», por su parte (Johanson y Vahlne, 1977, y Blomstermo y Sharma, 2003), ha priorizado la perspectiva de proceso, basada en una internacionalización por etapas (exportación sostenida-filial comercial-filial industrial) que, por lo general, se inicia en los países culturalmente más cercanos, se acelera en respuesta al proteccionismo o a la acción de un competidor, y se beneficia de la existencia de redes personales y de un marco institucional propicio. En los últimos años, la literatura ha continuado insistiendo en las ventajas comparativas de la firma inversora sobre la receptora, así como en las condiciones favorables del país de acogida: el contexto histórico y cultural, la dotación de recursos, el tamaño y potencial del mercado, la estabilidad del sistema político y las ventajas de la política económica<sup>4</sup>.

Desde sus comienzos, la diversificación geográfica constituyó, junto a la diversificación productiva, una estrategia de éxito en el crecimiento de Saint Gobain, cumpliendo las teorías clásicas de Chandler, recientemente recuperadas por Whittington y Mayer (Chandler, 1962, 1990, y Whittington y Mayer, 2000). La empresa practicó una internacionalización en sentido amplio, incluyendo exportación, apertura de filiales comerciales y productivas,

absorción de firmas locales, participaciones, difusión de conocimientos y alianzas estratégicas, manteniéndose en todo momento el control de matriz (francesa) sobre subsidiarias (extranjeras). El éxito registrado en Francia se transmitió pronto a las filiales españolas, que a su vez revirtieron en el progreso general del entramado mundial de Saint Gobain, como se intentará demostrar a lo largo de estas páginas.

El propósito de este trabajo es trazar las grandes líneas de la trayectoria histórica de Saint Gobain en España, desde la fundación de su primera filial industrial, en 1905, hasta la actualidad, en que la llegada a España de la multinacional francesa acaba de cumplir su primer centenario. Este estudio de caso nos llevará, en último término, a confirmar las grandes razones que llevan a una empresa a cruzar fronteras y permanecer en un país distinto al propio. La estructura del escrito es esencialmente cronológica y su principal base documental son las fuentes internas de la empresa. Saint Gobain cuenta, desde 1980, con un edificio en la localidad francesa de Blois (región Centre) exclusivamente destinado a la conservación y explotación de su documentación histórica. Todas las empresas del grupo pagan un derecho anual a una sociedad denominada Groupement d'Intérêts Économiques para que gestione la documentación generada por sus respectivos establecimientos. El edificio, que actualmente alberga más de 20 km de archivos, en su mayoría en formato papel, cuenta además con una biblioteca, una sala de exposiciones y un edificio anejo destinado a alojar (gratuitamente) a los investigadores. La documentación anterior a 1945 resulta escasa y fragmentaria, sobre todo la que concierne a las filiales no francesas, y el plazo de comunicabilidad ha sido fijado en 30 años, salvo casos particulares. Por consiguiente, el artículo se centrará en las décadas centrales del siglo xx, que además constituyeron la época de mayor expansión de Saint Gobain en España.

## 2. De 1905 a 1959. Orígenes y primeros pasos

Los orígenes de Saint Gobain datan de 1665, año en que Luis XIV, a propuesta de su ministro Colbert, fundó en París una Real Fábrica de Vidrio (*Manufacture Royale des Glaces*), que pocos años después trasladaría su sede al pueblo de Saint Gobain, al noroeste de la capital. El objetivo era fabricar vidrio plano para espejos, a fin de ahorrar a la economía francesa su adquisición en el extranjero. Confiada al sector privado, la empresa conoció un rápido desarrollo durante los siglos xviii y, sobre todo, xix, gracias a la introducción de la fabricación en serie, la diversificación productiva (con el añadido del vidrio hueco para envases) y la expansión geográfica por Francia y Europa (mediante la creación de sociedades y/o la compra de participaciones en empresas ya existentes). Saint Gobain optó por la internacionalización para, fundamentalmente, salvar las numerosas barreras proteccionistas y cubrir la creciente demanda exterior del sector de la construcción. Al iniciarse la I Guerra Mundial, disponía de filiales industriales en Alemania, Italia, Bélgica, Países Bajos, Austria-Hungría y España, que en conjunto aseguraban el 26,8% de la producción europea de vidrio y el 16% de la producción mundial (Daviet, 1987b, 1988). Durante la etapa de entreguerras, la multinacional francesa lideró varios intentos de monopolio a nivel nacional e internacional. Entre ellos destacó el cártel internacional *Convention Internationale des Glaceries*, integrado por prácticamente todos los fabricantes de Europa continental, que firmaron acuerdos en materia de producción y precios, se repartieron mercados de exportación y establecieron redes de solidaridad frente a la posible creación de nuevas empresas del ramo, a las que intentarían combatir mediante disuasión o compra. Incluso trataron de poner en marcha una «política industrial europea», que el historiador francés Jean-Pierre Daviet ha comparado con la de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero de 1952 (Daviet, 1994). Aunque las firmas británicas (como Pilkington) y los grandes grupos

<sup>3</sup> Es el conocido como «paradigma ecléctico OLI». Dunning (1981, 1992, 2000, 2001).

<sup>4</sup> Compendio de los diversos enfoques teóricos en Muñoz (1999), Galván (2003), Jones (2005), Trujillo et al. (2006), Ribera (2008), Tascón (2008) y Buckley (2009).

americanos (Pittsburg Platt Glass, Corning Glass Works y Libbey-Owens Sheet Glass) no formaron parte de la Convención, se comprometieron a observar algunas de sus reglas, principalmente en materia de precios y mercados para determinados productos. Fruto de esta situación, se llegó a hablar de «una especie de convención universal del vidrio y el cristal», en la que Saint Gobain jugó un papel motor (Daviet, 1994)<sup>5</sup>.

¿Cuáles fueron los inicios de Saint Gobain en España? En 1729 el rey Felipe V promovió el establecimiento de una Real Fábrica de Cristales en La Granja de San Ildefonso (Segovia), al objeto de decorar su nueva residencia española a imagen y semejanza de Versalles. Esta iniciativa marcó el punto de partida de una intensa corriente importadora de materiales, técnicas y maestros artesanos procedentes de Saint Gobain. Años después, el rey Carlos III reconstruyó, agrandó y modernizó las instalaciones de La Granja, que habían sufrido los estragos de un incendio. Bajo el reinado de Fernando VII la fábrica fue cedida a la industria privada y funcionó, casi exclusivamente, gracias a las importaciones de Saint Gobain. En 1829 cesó su producción y en 1833 tuvo lugar su cierre definitivo, a consecuencia de las crisis política y económica coetáneas<sup>6</sup>.

Fue en 1905 cuando, respondiendo a la demanda del empresario aragonés Basilio Paraíso Lasus<sup>7</sup>, Saint Gobain fundó su primera filial industrial en España: *Cristalería Española S.A.* (CE), con un capital nominal de 4,5 millones de pesetas, que quedó repartido entre la sociedad madre francesa (90%) y la firma española La Veneciana (10%), perteneciente a la familia Paraíso<sup>8</sup>. La Veneciana existía desde 1876, es decir, desde que Basilio Paraíso abriera en Zaragoza su primer taller para la fabricación de espejos, además de una tienda para su venta. En aquellos años, Paraíso entabló estrechos contactos con los especialistas franceses del sector vidriero, y comenzó a barajar la idea de montar en España una planta para la fabricación de vidrio colado<sup>9</sup> con tecnología francesa. CE inició la producción industrial de este producto, el vidrio colado, en 1907, en una planta situada en la localidad burgalesa de Arija, a orillas del Ebro. La elección de este emplazamiento, de común acuerdo entre los accionistas, vino determinada por la presencia de importantes reservas de materias primas (arena y carbón), buenas comunicaciones con los centros de comercialización y consumo (por vía férrea y fluvial), y una cierta tradición vidriera en la zona (Sierra, 1992, 1993, 1998 y Aramberri, 2006). En 1921, al evocar las razones que justificaron su primera implantación industrial en España, los directivos de Saint Gobain subrayaban las siguientes: la situación estratégica privilegiada de la Península Ibérica, que facilitaba la exportación directa hacia España e indirecta hacia los países norteafricanos y latinoamericanos; el temor a los progresos alcanzados en el sector español del vidrio por la competencia extranjera, en su mayoría de origen belga; y, por encima de todo, la confianza en el gran potencial de desarrollo de la economía española:

«Podría parecer prematuro para la compañía Saint Gobain meterse en negocios de esta índole. Pero teniendo en cuenta los estudios realizados por la Dirección General, el Consejo considera que conviene arriesgarse [...] quemar etapas [...] adelantar a

todas las demás iniciativas, puesto que en lo sucesivo el mercado español no hará sino desarrollarse [...]»<sup>10</sup>.

Tras su primera implantación industrial, Saint Gobain practicó en España una política de expansión prudente, basada en la adquisición de participaciones minoritarias en sociedades locales, junto a la cesión de licencias de fabricación y la prestación de servicios de asistencia técnica. La multinacional se benefició del pésimo estado de las empresas españolas del sector, lastradas por el aumento de los costes de producción tras la contratación de mano de obra extranjera cualificada, la escasa o inexistente renovación tecnológica y la atonía general de la demanda del mercado interior (Martínez Carrión, 2000). En 1912 Saint Gobain adquirió el 17,5% de la Compañía General de Vidrieras Españolas S.A. (CGVE), que había sido constituida en 1901 por empresarios belgas, y poseía una fábrica de vidrio plano en Lamiaco (Bilbao) y otra de botellas en Jerez de la Frontera (Cádiz). En 1915 intervino en la reapertura de la antigua manufactura de La Granja, que había sido transferida a la sociedad Esperanza S.A., fundada cuatro años antes a partir de una cooperativa obrera. En 1917 promovió la fusión de dos vidrieras españolas, la Reinosana y la Montañesa, suscribiendo el 51% del capital de la empresa resultante: Vidrieras Cantábricas Reunidas S.A. (VCR), que fijó su sede en Reinosa (Santander). Tres años después compró acciones a la firma Gijón Fabril S.A. (GF), existente desde 1900 con el nombre de Gijón Industrial y especializada en la producción de vidrio y harina. En 1925 fundó la compañía Vidriera Mecánica del Norte S.A. (VMN), que enseguida puso en marcha una planta de fabricación en el municipio de Renedo de Piélagos, en Santander. Además, entre 1926 y 1932 la multinacional francesa entró en las sociedades comerciales españolas Suministros y Estudios Industriales y Económicos S.A. (SEIE), Explotación de Industrias, Comercio y Patentes S.A. (Expaco), Cristalería Catalana y Cristalería Vic, y creó la Unión Comercial Vidriera (UCV). Paralelamente, invirtió en sociedades dedicadas a la extracción de materias primas, como Las Rozas Collieries y Sulfatos Españoles, y más tarde la Sociedad Minera del Guadiana y la Carbonífera de Valdearroyo (tabla 1). A principios de los años treinta, la familia Paraíso, a falta de herederos directos para continuar los negocios del fundador, cedió a Saint Gobain el total de sus acciones en CE y el control de la firma comercial La Veneciana, que entonces disponía de una decena de agencias de venta diseminadas por todo el territorio español, junto a diversas participaciones financieras en entidades locales. Por lo general, los franceses aprovecharon las ampliaciones del capital para incrementar gradualmente sus porcentajes de participación en estas sociedades, reservando una parte a los socios españoles<sup>11</sup>. En España, como en el ámbito internacional, Saint Gobain promovió la formación de *trust*. Cabe mencionar, entre ellos, la Agrupación Vidriera Española (vidrio plano) y la Unión Vidriera de España (vidrio hueco), entidades en las que se integraron numerosas empresas en el intento de resolver sus dificultades económicas: abastecimiento de combustible y materias primas, rentabilización de los gastos de gestión y comercialización, y control de los precios (Martínez Carrión, 2000).

En aquellas primeras décadas de actividad en España, Saint Gobain amplió y modernizó las obsoletas instalaciones existentes, introduciendo avances técnicos fundamentales como la sustitución del método artesanal de soplado con la boca por el procedimiento «de colada sobre mesa» (innovación de finales del siglo XVII), el

<sup>5</sup> Sobre la cartelización de la industria del vidrio y el liderazgo de Saint Gobain, ver también Bertilorenzi (2009).

<sup>6</sup> Los orígenes y evolución de Saint Gobain durante los siglos XVII, XVIII y XIX pueden seguirse en los trabajos de Pris (1975), Daviet (1983, 1987a, 1987b, 1988, 1989), Hamon (1998), y Hamon y Mathieu (2006). La historia de la Real Fábrica de Cristales de La Granja en Helguera (1988, 1991).

<sup>7</sup> Biografía del empresario (y político) Basilio Paraíso Lasus en García Lasasa (1984).

<sup>8</sup> El Acta de Constitución se firmó en Bilbao el 28 de noviembre de 1905 (Registro Mercantil de Vizcaya, libro 27 de la Sección de Sociedades, hoja 1.271).

<sup>9</sup> Tipo de vidrio plano obtenido por colado de la masa vítrea y posterior laminación dentro de un proceso continuo, utilizado sobre todo en acristalamientos y como elemento decorativo.

<sup>10</sup> «Historique et situation actuelle de l'industrie des glaces & de la verrerie en Espagne», agosto 1921. Archivo Histórico de Saint Gobain (en adelante ASG), CSG HIST 000293. Esta confianza en el desarrollo futuro llevó a la multinacional a invertir en muchos otros lugares y épocas inseguros, como la Alemania de 1870 o la de 1939. Möller (2001).

<sup>11</sup> Para ampliar estos datos, pueden consultarse los reportajes publicados en *Comunicación* (revista de Cristalería Española) de marzo a octubre de 1985.

**Tabla 1**  
Saint Gobain en España en 1959 (sociedades con participación directa)

SOCIEDAD	Año de fundación	Objeto	Domicilio social	Fábricas y talleres	% St-Gobain	Filiales y participaciones
<i>Sociedades industriales</i>						
CRISTALERÍA ESPAÑOLA S.A. (CE)	1905	Fabricación de cristales y vidrio plano	Bilbao	Arija (Burgos) hasta 1953. Avilés (Asturias) desde 1953	90,7% (part. directa SG: 78,9%)	VMN, VCR, CGVE, Esperanza, Gijón Fabril, Sulfatos Españoles, Carbones del Pontico, Expaco, SEIE, La Veneciana, SDG Pereantón, Cristalería Catalana, Almacenes Generales, Cristal Madrid, Cristal Galileo, SM Guadiana
COMPAÑÍA GENERAL DE VIDRIERAS ESPAÑOLAS S.A. (CGVE)	1901	Fabricación de vidrio plano y botellas	Bilbao	Lamiaco (Bilbao) y Jerez de la Frontera (Cádiz)	53,5% (part. directa SG: 51,3%)	CE, VCR, Esperanza, Gijón Fabril, Vidriera Badalonesa, Carbones del Pontico, Sulfatos Españoles, Expaco
VIDRIERA MECÁNICA DEL NORTE S.A. (VMN)	1925	Fabricación de vidrio estirado	Santander	Renedo de Piélagos (Santander)	87,2% (part. directa SG: 23,2%)	CE, VCR, Esperanza, Carbones del Pontico, Expaco, SEIE, SDG Pereantón, Cristalería Catalana, Cristal Madrid, Cristal Galileo, SM Guadiana
GIJÓN FABRIL S.A. (GF)	1900	Fabricación de botellas y tarros	Gijón	Gijón	72% (part. directa SG: 25%)	Sulfatos Españoles, Gijón Fabril
ESPERANZA S.A.	1911	Fabricación de moldeados, aisladores y fibras de vidrio	La Granja de San Ildefonso (Segovia)	La Granja de San Ildefonso (Segovia)	73,2% (part. directa SG: 23,3%)	VMN, SEIE, ATEVI
APLICACIONES TÉCNICAS DEL VIDRIO S.A. (ATEVI)	1953	Fabricación de tubos de vidrio para iluminación y embalajes	Madrid	San Adrián de Besòs (Barcelona)	43,5% (part. directa SG: 20%)	---
VIDRIERAS CANTÁBRICAS REUNIDAS S.A. (VCR)	1917	Fabricación de vidrio estirado y envases	Reinosa (Santander)	Valdearroyo, Mataporquera y Santa Clara (Cantabria). En liquidación	92,16% (part. directa SG: 21,6%)	CE, VMN, Esperanza, Gijón Fabril, Sulfatos Españoles, La Veneciana, Cristalería Catalana, Cristal Galileo
<i>Sociedades comerciales</i>						
EXPLOTACIÓN DE INDUSTRIAS, COMERCIO Y PATENTES S.A. (EXPACO)	1932	Distribución en España de la producción de CE, VMN, CGVE y CELO. Fabricación y venta de cristales «Securit»	Madrid	Establecim. de venta y servicios técnico-comerciales en Madrid, almacenes en Barcelona, oficinas en Bilbao	97,9% (part. directa SG: 24,7%)	CE, VMN, VCR, Esperanza, Gijón Fabril, La Veneciana, SEIE, SDG Pereantón, Cristalería Catalana, Cristal Madrid, Almacenes Generales, Cristal Galileo
LA VENECIANA S.A.	1876	Distribución de cristales y vidrios	Madrid	Talleres: Zaragoza, Sevilla, Valencia; Establecim. de venta: Zaragoza, Sevilla, Valencia, Madrid, Pamplona, Murcia, Salamanca, Cáceres y Badajoz Madrid	93,4% (part. directa SG: 52,2%)	---
SUMINISTROS Y ESTUDIOS INDUSTRIALES Y ECONÓMICOS S.A. (SEIE)	1926	Representaciones comerciales diversas	Madrid		83,3% (part. directa SG: 6,5%)	---
CRISTALERÍA VIC	1928	Comercio de cristales y vidrios	Madrid	Madrid	94,28% (part. directa SG: 28,5%)	---
<i>Sociedades mineras</i>						
SOCIEDAD MINERA DEL GUADIANA S.A.	1924	Explotación de minas de piritas y cobre. En suspensión	Puebla de Guzmán (Huelva)	Minas en Puebla de Guzmán (Huelva)	100% (part. directa SG: 100%)	---
CARBONÍFERA DE VALDEARRO-YO y ANEXAS S.A.	1923	Explotación de minas de glauberita. En suspensión	Valdearroyo (Cantabria)	Minas de Valdearroyo (Cantabria)	100% (part. directa SG: 100%)	---

Fuente: ASG, varias cajas.

reemplazo de la abrasión manual por la mecánica (siglo XIX), y la utilización de los sistemas «Securit» para la fabricación de vidrio templado, «Pittsburg» para la fabricación de vidrio estirado y «Lynch» para la fabricación de vidrio hueco (primera mitad del siglo XX)<sup>12</sup>. Junto a las instalaciones industriales, se construyeron barrios enteros destinados a alojar a los trabajadores, dotados de escuelas, hospitales, terrenos deportivos, centros de ocio y otros servicios (Cristalería Española, 1952, y Aramberri, 2006).

De 1921 a 1950 el volumen de producción y venta de las filiales españolas de Saint Gobain siguió un ritmo de crecimiento sostenido, aunque sometido a fuertes oscilaciones, sobre todo al inicio de las Guerras Civil y Mundial, y durante el cierre de la frontera franco-española en 1946–48 (fig. 1). A finales de los años cincuenta, Saint Gobain controlaba aproximadamente tres cuartas partes de la industria vidriera española, empleaba a más de 4.000 personas (45 directivos—24 franceses—, 986 «cuellos blancos» y 3.000 obreros), y aseguraba la producción y distribución en España de prácticamente todo el vidrio colado e importantes cantidades de otros tipos de vidrio<sup>13</sup>. Sus negocios industriales, comerciales y mineros, se gestionaban desde una oficina central ubicada en Madrid, en la sede de CE, que se encargaba de representar a la casa madre francesa y asegurar la administración de sus intereses en España. En varias ocasiones, se examinó la posibilidad de concentrar todas las actividades de producción y comercialización en una única sociedad, con el doble objetivo de recortar gastos y evitar el solapamiento de tareas y responsabilidades. Pero la cúpula dirigente de Saint Gobain acabó por desechar esta idea, aludiendo al peligro—revelado por la Guerra Civil—de disponer de un solo establecimiento, que si por una u otra razón se expropiaba acarrearía la pérdida de todo el imperio de Saint Gobain en España<sup>14</sup>.

Esta escalada de posiciones fue en gran parte posible gracias a las redes, personales e institucionales, formales e informales, establecidas en tiempos del primer Borbón español y continuamente reactualizadas en los siglos siguientes. En las primeras décadas del XX, la multinacional francesa mantuvo numerosos contactos con los dirigentes de las industrias vidrieras españolas, en particular con Juan Vilella Puig, propietario de la empresa familiar Vidriera Barcelonesa, y Miguel Alejandro Casas, administrador-delegado de la Compañía Española Libbey-Owens (CELO), de origen belga. Saint Gobain negoció con ambos empresarios la cesión de acciones a cambio de un reparto coordinado de la producción y el mercado. En consecuencia, desde mediados de los años cincuenta la Vidriera Barcelonesa dispuso del 3,06% del capital social de CE, el 12,50% de VMN, el 19,66% de CGVE, el 28,03% de GF, el 16,39% de SEIE y el 0,61% de Expaco. Juan Vilella formó parte de los Consejos de Administración de todas estas sociedades, ocupando la presidencia de los de SEIE y UCV, y la vicepresidencia de los de VMN, GF y CGVE. El grupo Libbey-Owens, por su parte, adquirió el 6,25% de CE, el 24,12% de CGVE, el 22,5% de UCM y el 0,69% de Expaco, y su presidente, Miguel Alejandro, participó en la administración de las sociedades CE, CGVE, GF y Expaco. A cambio, CELO y Vidriera Barcelonesa se concentraron en el mercado catalán y cedieron a los franceses el resto del territorio español. Conocidos responsables de la economía y la política españolas, como J. M. Comyn, dirigente de la CAMPSA, y J.F. de Lequerica, embajador de España en París y Washington, fueron también miembros de los Consejos de Administración de las filiales de Saint Gobain<sup>15</sup>. Los dirigentes franceses

se plantearon, en alguna ocasión, la absorción de los pocos grupos españoles que disfrutaban entonces de una cierta importancia en el sector, es decir, los catalanes CELO y Vidriera Barcelonesa, pero al final prefirieron «ne rien toucher» y aprovechar las ventajas de contar con socios locales<sup>16</sup>.

La Guerra Civil española y las dificultades de los años cuarenta no implicaron graves perturbaciones para Saint Gobain, por encima, claro está, de los problemas coyunturales derivados de la escasez de combustible y de mano de obra. Ello fue posible primero gracias al abastecimiento al bando nacional (destino prioritario de la producción de la fábrica de Burgos), y después por la asociación con personalidades cercanas al régimen franquista (juzgada como la mejor fórmula para acceder a los permisos gubernamentales de importación e inversión)<sup>17</sup>. Al igual que la mayoría de empresas francesas con negocios en España, Saint Gobain hizo gala de un sentido eminentemente práctico, relegando toda objeción ideológica hacia la dictadura, oponiéndose al cierre fronterizo de finales de los años cuarenta, y presionando reiteradamente a su gobierno para el restablecimiento de relaciones cordiales con el vecino del sur (Dulphy, 2002, y Sánchez, 2008).

La evolución de Saint Gobain en España permaneció, no obstante, condicionada por la estrechez del mercado y las trabas autárquicas. La empresa arrojó sus mayores índices de expansión desde finales de los años cincuenta, en consonancia con la nueva etapa de apertura y desarrollo de la economía española (tabla 2, fig. 2). La relajación de las condiciones de acceso al mercado, la permanencia de un nivel elevado de proteccionismo, el bajo coste de la mano de obra, la limitada conflictividad social y la posibilidad de exportar hacia terceros países, constituyeron potentes señuelos para la multinacional francesa, que respondió a ellos como era de esperar, o sea aprovechándolos al máximo. Desde 1959, tres objetivos jalonaron los informes y discursos de los responsables de Saint Gobain en España: 1) el incremento de la capacidad de fabricación de los productos clásicos, así como la apertura de nuevos frentes productivos; 2) el acceso de españoles a puestos de responsabilidad en las filiales del grupo, y 3) el fomento de alianzas estratégicas con las sociedades españolas competidoras y con los responsables de la economía y la política del país de acogida<sup>18</sup>.

### 3. De 1959 a 1973. En el contexto de expansión de las economías francesa y española

A finales de los años cincuenta, el grupo Saint Gobain, cuya sede central se había trasladado a la localidad de Neuilly-sur-Seine, a las afueras de París, disfrutaba de una posición muy destacada en la economía francesa. En 1959 su capital social, repartido entre 140.000 accionistas, ascendía a 387 millones de francos de la época; su volumen de negocios, incrementado en un 13% anual desde 1950, superaba los 2.000 millones de francos, que generaban beneficios del 3–4% al año; y el número total de sus establecimientos industriales y comerciales en Francia era de 280, en los cuales trabajaban unas 50.000 personas<sup>19</sup>. Estos valores se habían duplicado a finales de la década siguiente. Además de mejorar sus instalaciones en

<sup>12</sup> «Correspondance Bureau Central de Madrid», varias cartas, 1965–1967. ASG, CSG HIST 000293.

<sup>13</sup> *Comunicación*, septiembre–octubre 1986, pp. 6–7. Durante la guerra, hubo empresas francesas que apoyaron explícitamente al bando nacional. Son conocidos los casos de la Société des Potasses Ibériques y Michelin. Broder (1986). En la posguerra, la búsqueda de vínculos con el «Nuevo Estado» fue una pauta de actuación general entre el empresariado galo. Sánchez (2008).

<sup>14</sup> «Schéma suggéré d'une organisation type et d'une gestion rationnelle de nos affaires en Espagne», Direction Generale des Glaceries, 14/4/1959. ASG, SGV HIST 000250.

<sup>15</sup> Datos extraídos del artículo «Saint Gobain, des siècles d'une philosophie de l'action», *Entreprise*, 259, 20/8/1960, p. 16.; y Daviet (1989), p. 235.

<sup>12</sup> Una interesante síntesis de las innovaciones producidas o adoptadas por Saint Gobain a lo largo de su historia en Daviet (1987a, 1987b).

<sup>13</sup> «Affaires de la Cie. Saint-Gobain en Espagne». ASG, SGV HIST 000250 y 00075/37.

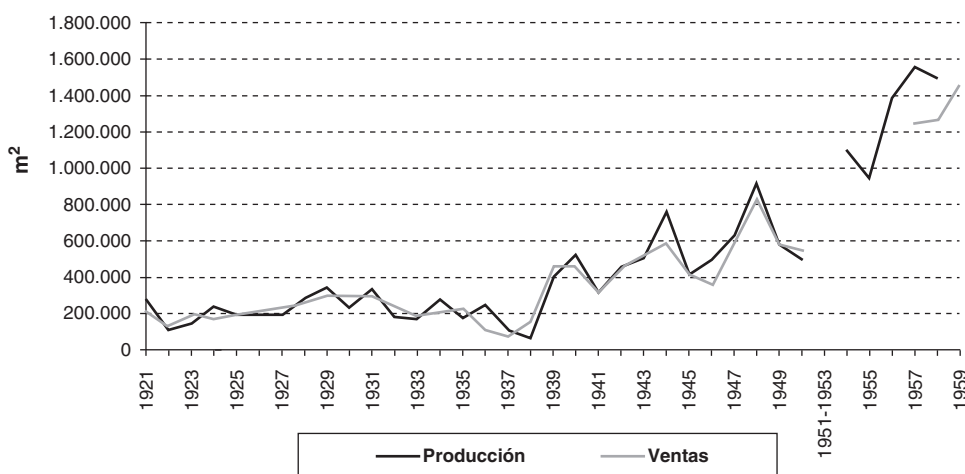
<sup>14</sup> «Note sur les affaires du groupement et considérations sur leur avenir», 5/6/1944. ASG CSG HIST 00075/37.

<sup>15</sup> «Fiches de sociétés espagnoles, août 1955». ASG, SGV HIST 000250; y «Affaires de la Cie. Saint-Gobain en Espagne», doc. cit.

**Tabla 2**  
Saint Gobain en España, 1959-1970 (evolución de sus principales magnitudes)

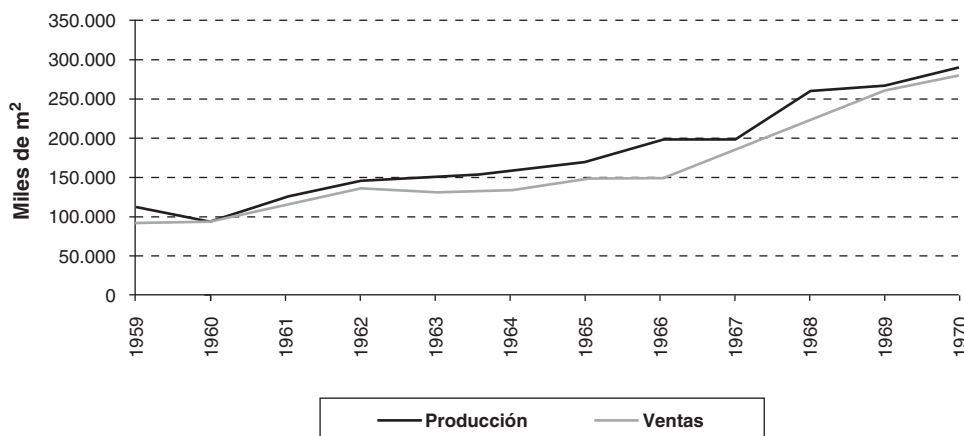
AÑO	Vol. negocios (mill. pts)	Producción (miles de m <sup>2</sup> )	Ventas (miles de m <sup>2</sup> )	Inversiones (mill. pts)	Efectivos	Beneficios netos (mill. pts)
1959	879,5	111.372	91.499	89,6	4.245	-
1960	792,6	94.922	93.319	123,2	4.225	-
1961	955,7	124.976	116.372	279,8	4.190	-
1962	1.179,2	144.209	135.424	497,2	4.565	15,6
1963	1.894,1	149.001	131.214	524,5	5.010	20,7
1964	2.240,4	156.913	133.110	567,4	5.645	28,8
1965	2.639,3	170.187	146.584	862,9	6.721	62,5
1966	2.989,1	195.678	149.289	1.233,9	7.002	72,8
1967	3.319,9	199.321	182.746	1.096,1	7.452	88,7
1968	3.815,3	259.098	219.433	1.299,7	7.556	99,8
1969	4.594,4	267.223	259.935	1.754,8	8.112	104,8
1970	4.821,2	289.162	279.621	1.904,1	8.322	114,3

Fuente: ASG, «Rapports annuels du Groupement V», varias cajas y reportajes publicados en la revista *Entreprise* (1960, 1965 y 1969).



Fuente: ASG, CSG HIST 00074/40 y reportajes publicados en la revista *Entreprise* (1960, 1965 y 1969).

**Figura 1.** Producción y venta de vidrio plano de las filiales españolas de Saint Gobain, 1921-1959.



Fuente: ASG, «Rapports annuels du Groupement V», varias cajas y reportajes publicados en la revista *Entreprise* (1960, 1965 y 1969).

**Figura 2.** Producción y venta de vidrio plano y vidrio hueco por las filiales españolas de Saint Gobain, 1959-1970.

Francia, Saint Gobain continuó creando filiales y sucursales en los principales mercados exteriores, formando una tupida red de participaciones y conexiones con empresas y empresarios extranjeros, fundamentalmente europeos<sup>20</sup>. En aquel contexto de expansión,

<sup>20</sup> Vid. esquema de la red internacional de Saint Gobain en «Saint Gobain: oui à la coopération, non au remorquage», *Entreprise*, 697, 18/1/1969, spécial «l'affaire St. Gobain», p. 5.

se incrementó y diversificó la producción de vidrio y derivados, beneficiándose del auge del automóvil (lunas y espejos), la construcción (cristales para puertas, ventanas y fachadas, aislamientos, paneles solares...), la industria farmacéutica (tubos, frascos, artículos de laboratorio...), la alimentación (botellas, tarros y demás envases) y las economías domésticas (servicios de mesa, vidrios decorativos...). Además, Saint Gobain abrió frentes productivos en otros sectores punta, tales como la química, el petróleo, la energía nuclear, el sector del papel y la industria de las telecomunicaciones.

Siguiendo sus anteriores pautas de actuación (y la dinámica imperante en los «Treinta Gloriosos»<sup>21</sup>), Saint Gobain protagonizó varios episodios de concentración empresarial, al objeto de sopor-tar la competencia de otras grandes multinacionales europeas. En 1962 fusionó sus actividades químicas con las de la empresa Péchiney, especializada en la producción de aluminio y aceros especiales. De la fusión nació una filial común, Péchiney-Saint Gobain, que acaparó el 15–20% de la química francesa, situándose en el segundo puesto del *ranking* francés (detrás de Rhône-Poulenc) y en el octavo puesto del *ranking* europeo (liderado por la británica Imperial Chemical y la italiana Montedison). En 1970 Saint Gobain, ya desligada de Péchiney, se unió a Pont-à-Mousson, compañía creada en 1856 para la producción de tuberías de hierro fundido. Desde esa fecha pasó a denominarse Saint Gobain-Pont-à-Mousson, y después, simplemente, Saint Gobain S.A., tal y como se la conoce en la actualidad (Daviet, 1989 y Hamon, 1998). Pero no todo fueron ventajas durante aquellos años de expansión. La política económica francesa, conocida como planificación indicativa, aminoró la independencia y capacidad de acción de la empresa frente a los poderes públicos, al tiempo que las inversiones incrementaron el endeudamiento y la internacionalización generó una cierta descoordinación del grupo. Pese a todo, el balance general fue positivo. Saint Gobain logró mantener una posición prioritaria en los mercados francés y mundial, y avanzó extraordinariamente en la modernización del sector, fruto de una intensa actividad investigadora que se saldó con el depósito anual de un centenar de patentes propias (Daviet, 1989).

A finales de los años sesenta, la multinacional francesa se hallaba presente, de forma directa o indirecta, en un amplio entramado de empresas españolas, que a su vez se hallaban vinculadas entre sí o con otras sociedades a través de participaciones cruzadas. Por su cifra de negocios, el grupo español se situaba en el cuarto puesto de la lista de grupos foráneos controlados por Saint Gobain, detrás del francés, el alemán y el italiano, y por su volumen de producción ocupaba el quinto puesto, detrás de los tres grupos anteriores y del belga. Las filiales españolas de Saint Gobain cubrían más de la mitad de la demanda interior, y se habían consolidado como las principales productoras de vidrio plano y vidrio hueco, y las únicas de fibra de vidrio y aisladores para líneas telefónicas y eléctricas<sup>22</sup> (Daviet, 1987a, 1987b, 1989).

La principal filial industrial de Saint Gobain en España seguía siendo CE, que en 1953, a raíz del proyecto de construcción de un embalse sobre el Ebro, había trasladado su fábrica pionera de Arijá a Avilés (Asturias)<sup>23</sup>, especializándose en la fabricación de vidrio colado y lunas «Securit» para automóviles. Las sociedades CGVE, VMN, GF y Esperanza continuaban produciendo en sus fábricas de Jerez, Lamiaco, Renedo, Gijón y La Granja. A ellas se añadieron nuevas compañías creadas por Saint Gobain en aquellos años: Aplicaciones y Técnicas del Vidrio S.A. (ATEVI), dedicada a la obtención

de vidrio de alumbrado y embalajes en San Adrián de Besòs (Barcelona); Vidrieras de Castilla S.A. (VICASA), que se especializó en la producción de artículos «Duralex» y envases para usos domésticos en Azuqueca de Henares (Guadalajara), y Fabricación de Envases Andaluces S.A. (FENANSA), que se concentró en el vidrio hueco en su factoría de Dos Hermanas (Sevilla). Paralelamente, Saint Gobain invirtió en nuevas firmas españolas, por ejemplo, Fibras Minerales S.A. (FIMISA), que regentaba en Barcelona una fábrica dedicada a la producción de fibra de vidrio para aislamientos térmicos y acústicos. A las filiales comerciales en funcionamiento, es decir, La Veneciana, Expaco, Cristalería Vic y UCV, se sumaron las sociedades Fomento de Aplicaciones del Vidrio S.A. (FAVISA) y Wanner Española. Por último, Saint Gobain se asoció, mediante participaciones industriales y contratos de licencia y asistencia técnica, a otras empresas españolas no integradas *sensu stricto* en el sector del vidrio, como Celulosas del Nervión, Resinas Poliésteres o la Unión Española de Explosivos<sup>24</sup>. A medida que crecía su presencia en España, y a fin de evitar posibles susceptibilidades por parte de las autoridades franquistas, la multinacional francesa instaba a sus delegados a «poner siempre el acento en el carácter español de las empresas y en su dedicación al interés económico de España», de manera que pudieran ser consideradas como «empresas españolas de origen francés», e incluso como «empresas españolas con buenas relaciones con Francia»<sup>25</sup>.

Este amplio y complejo entramado se gestionaba desde una Delegación General ubicada en Madrid, con un presidente, un consejero director general y un secretario general, que se encargaban de representar los intereses de Saint Gobain en España y los intereses de las filiales españolas frente a su sociedad madre. En concreto, tenían que hacer aplicar en España las líneas directrices de la política industrial, comercial, financiera y social del grupo; supervisar la evolución y previsiones de crecimiento del mercado español, y armonizar los intereses de las diversas filiales. Para simplificar sus cometidos, la Delegación General se subdividió en cuatro secciones: Administrativa, Técnica, Comercial y de Asuntos Sociales, y otras tantas direcciones: Dirección Industrial de Cristalería Española, Dirección de Filiales Industriales, Dirección de Filiales Comerciales y Dirección de Filiales de Distribución, entre las que se distribuyeron las sociedades españolas del grupo según su campo de actividad.

Los principales puestos directivos de Saint Gobain en España fueron a parar a manos francesas, si bien los españoles accedieron a varios cargos de responsabilidad en la Delegación de Madrid y en las filiales. Durante los años cincuenta y sesenta, los españoles ocuparon una media de 35 puestos directivos de un total de 55, y únicamente escasearon en las direcciones de servicios técnicos y en las actividades más especializadas<sup>26</sup>. Todos ellos habían realizado estancias previas de formación en las sedes francesas de Saint Gobain, lo cual garantizaba su fidelidad y *savoir-faire*

<sup>21</sup> Expresión popularizada por Jean Fourastié, 1979 (a raíz de su obra *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, París, Fayard, 1979), que alude a los treinta años que siguieron a la II Guerra Mundial. Los contrastes con los años previos (la guerra) y los años siguientes (la crisis de 1973 y sus secuelas) presentan este intervalo como la edad de oro de las economías occidentales, en general, y francesa, en particular. Para una síntesis de la expansión económica de Francia durante los Treinta Gloriosos, remitimos, además, a los trabajos clásicos de Guyard (1970), Carré et al. (1972) y Monneron y Rowley (1986), y a los más recientes de Dumas (2003), Lévy-Leboyer (2006) o Eck (2009).

<sup>22</sup> Daviet (1987a, 1987b), p. 142 y Daviet (1989), p. 216. Listado de fábricas y participaciones en los mercados francés, alemán, italiano y belga en «Saint Gobain: oui à la coopération...», art. cit. p. 5. Lamentablemente, no ha sido posible determinar los porcentajes de producción y venta de las filiales españolas de Saint Gobain respecto al total de la industria vidriera española, ya que las estadísticas de Saint Gobain y las del Instituto Nacional de Estadística utilizan unidades de medida distintas y no convertibles: Saint Gobain unidades de superficie (metros cuadrados) y el INE unidades de peso (toneladas).

<sup>23</sup> En compensación, la Confederación Hidrográfica del Ebro hubo de otorgar a Saint Gobain una sustanciosa indemnización.

<sup>24</sup> Por haber sido la industria del vidrio calificada «de interés preferente», el gobierno franquista autorizó participaciones superiores al 50% en el capital social de las empresas españolas. Como otras muchas compañías europeas y norteamericanas, Saint Gobain realizó (por razones fiscales) la mayor parte de sus operaciones financieras en España a través de una sociedad domiciliada en Suiza, la Saint Gobain International, a la que quedó adscrito el origen nacional de los capitales invertidos.

<sup>25</sup> «Présence en Espagne de la compagnie Saint Gobain», informe del embajador Roland de Margerie, Madrid, 11/X/1960. Centre des Archives Économiques et Financières (en adelante CAEF), B-43850.

<sup>26</sup> Estos puestos se caracterizaban por una excesiva acumulación de cargos en un mismo individuo. Así, en 1965, de 15 puestos de gestión, 10 estaban en manos de tres personas (que habían superado los 60 años de edad): Philippe Defauconpret (al frente de la Sección Técnica, la Dirección de Filiales Industriales, CE, CGVE y VICASA), Jean Bossut (al frente de la Dirección de Filiales Comerciales y FAVISA), y José Luis Pastorá (al frente de la Dirección de Filiales de Distribución, La Veneciana y FIMISA). «Encadrement des sociétés espagnoles», 14/9/1965. ASG, CSG HIST 000293.

francés bajo una apariencia de gestión autónoma<sup>27</sup>. Con frecuencia, la promoción de españoles era utilizada como moneda de cambio para obtener ventajas en la Península Ibérica. A este objetivo respondió, por ejemplo, el nombramiento del académico y diplomático Luis Díez del Corral al frente de la vicepresidencia de CE. Más que sus méritos intelectuales, o su cargo de agregado cultural en la Embajada de España ante la IV República francesa, interesó su condición de yerno del presidente del Banco Español de Crédito (Banesto). Banesto era uno de los aliados tradicionales de Saint Gobain en España, consecuencia directa de la amistad entre los antiguos presidentes de ambas entidades, Pablo Garnica y el Barón Hély d'Oissel. La elección de Díez del Corral constituyó, por lo tanto, «una magnífica ocasión para aportar a Banesto pruebas tangibles de nuestro deseo de reforzar continuamente nuestra amistad»<sup>28</sup>.

Los responsables de las Delegaciones Generales de Saint Gobain en el extranjero debían viajar a Francia con una frecuencia de dos o tres veces al año, a fin de informar a sus superiores sobre la situación de la multinacional en sus respectivos países de implantación. Sus exposiciones, estructuradas en tres partes («contexto político y económico», «balance general de la industria vidriera» y «evolución de las filiales de Saint Gobain»), sirvieron de base a la División Internacional del grupo para elaborar detallados informes anuales por país o «groupement» de países. Los informes del «groupement V», que integraba las filiales españolas (y después también portuguesas), proporcionan magníficos análisis de la evolución del grupo y, en general, de la industria española, especialmente los confeccionados durante la gestión de Antonio Robinet al frente de la Delegación General, entre 1950 y 1970. En estos informes se observa un seguimiento minucioso y bien documentado de las reformas que siguieron al Plan de Estabilización de 1959, así como un gran optimismo ante los primeros signos de crecimiento de la economía española y un renovado interés por consolidar y extender las posiciones adquiridas, antes de que «otros competidores serios, es decir, extranjeros»<sup>29</sup>, dificultasen el proceso:

«El apetito del mundo entero por este país de 30 millones de habitantes, que se encuentra a las puertas de Europa, resulta sin duda muy estimulante; hay un enorme potencial de poder de compra [...] La compañía Saint Gobain ocupa una posición por ahora muy destacada, pero no debemos escatimar esfuerzos para mantener y ampliar esta posición tanto como podamos»<sup>30</sup>.

Gracias a este adecuado conocimiento de la realidad española, los responsables de Saint Gobain solían recurrir menos a los estereotipos sobre España y los españoles que el grueso de la sociedad francesa<sup>31</sup>. El propio Arnaud de Vögüe, Presidente-Director General de Saint Gobain en los años sesenta, acostumbraba a efectuar breves incursiones anuales al otro lado de los Pirineos, a fin de supervisar directamente la evolución de las filiales y potenciar los contactos con las autoridades locales. En 1965, año del tricentenario de Saint Gobain, realizó una visita excepcionalmente larga e intensa, que incluyó un circuito completo por las instalaciones de la empresa en España, reuniones con los principales responsables políticos y

económicos del país, y un raudal de manifestaciones conmemorativas que se cerraron con los tradicionales intercambios de condecoraciones honoríficas, entre ellas la Cruz de la Orden del Mérito Civil para Antonio Robinet, la Cruz de la Legión de Honor para Philippe Defaucompret y la Medalla del Tricentenario para Franco<sup>32</sup>.

El desarrollo económico y el alivio legislativo proporcionaban un contexto excelente para la expansión de posiciones en España, sobre todo si se mantenía la *bonne entente* con las autoridades franquistas: «(...) tenemos una gran interés en mantener hacia las personas oficiales y gubernamentales un clima de confianza, de simpatía, e incluso de amistad»<sup>33</sup>. Se consideraba que, de esta forma, la empresa lograría no solo facilitar los trámites para la obtención de autorizaciones según los cauces previstos, sino además acceder a un número de licencias de importación o a porcentajes de participación accionarial superiores a los topes legalmente acordados<sup>34</sup>. Influyó también en este clima de cordialidad de los años sesenta la creciente normalización de las relaciones exteriores del régimen de Franco, fruto de su integración económica internacional, su relativa estabilidad interior y el convencimiento de que no existía una opción política lo suficientemente fuerte como para servir de alternativa al franquismo. De hecho, el principal observador de las cuestiones españolas desde la Dirección General de Saint Gobain en Madrid, Antonio Robinet, hablaba en sus informes de un régimen «extremadamente sólido y estable», dirigido por una persona «de salud perfecta», «[...] con todas las cualidades de los españoles y con ninguno de sus defectos», un dirigente al que solo podría revocar otro golpe militar, lo cual no cambiaría la situación sino para peor:

«[...] sería exactamente lo mismo, y se reemplazaría a un hombre que por lo menos tiene experiencia por otro que pretendería hacer maravillas, y no haría absolutamente nada. Por consiguiente, no me parece oportuno que se pueda desear la marcha de Franco en estas circunstancias»<sup>35</sup>.

Obviamente, el hecho de que Saint Gobain aceptara implícitamente la dictadura para no arriesgar sus negocios en España no significó la ausencia de críticas respecto a determinadas actuaciones del gobierno español. En aquellos años se reprobaron, entre otras cuestiones, la prohibición del despido en la legislación laboral franquista, que obligó a mantener un excedente de trabajadores en varios de los establecimientos comerciales del grupo (como La Veneciana)<sup>36</sup>, y también la presión del Sindicato Vertical para sustituir los convenios colectivos de empresa por un convenio general para el sector del vidrio, que hubiera ocasionado a la multinacional francesa una importante pérdida de autonomía en la administración de sus filiales españolas<sup>37</sup>.

En los años sesenta, y sobre todo durante su primera mitad, Saint Gobain realizó en España un gran esfuerzo inversor, que se materializó en la expansión de sus instalaciones, en nuevas operaciones de absorción, fusión y participación financiera en sociedades españolas, y en la introducción de modernas tecnologías (en particular la denominada *Float Glass* o vidrio de flote, patentada por la firma inglesa Pilkington Brothers Ltd. y utilizada para la fabricación de vidrio plano), a cambio de sustanciales derechos en concepto de

<sup>27</sup> Los altos mandos se instruían directamente en Francia, mientras que los mandos intermedios, los empleados administrativos y el personal obrero solían recibir cursillos de formación y perfeccionamiento en las fábricas españolas. Informe de Antonio Robinet, delegado general de Saint Gobain en España, mayo 1962. ASG, CSG HIST 00074/42.

<sup>28</sup> «Note sur la politique bancaire en Espagne», Madrid, 30/10/1964. ASG, CSG HIST 000293. Saint Gobain mantenía también excelentes relaciones con el Banco Urquijo. Banesto y el Urquijo disponían de acciones en varias filiales españolas, como VICASA y FIMISA.

<sup>29</sup> «Exemple de réussite française en Espagne: les entreprises Saint Gobain», informe del embajador Robert de Boissesson, Madrid, 9/11/1965. CAEF, B-55.817.

<sup>30</sup> Informe de Antonio Robinet, mayo 1963. ASG, CSG HIST 00074/42. La mayoría de estos informes se conservan en ASG, varias cajas.

<sup>31</sup> Informes anuales de Antonio Robinet. ASG, varias cajas.

<sup>32</sup> «Exemple de réussite française en Espagne...», doc. cit; y «Saint Gobain: III Centenaire», *La revue franco-espagnole*, 117, noviembre 1965, pp. 26-29.

<sup>33</sup> Carta de Antonio Robinet a Arnaud de Vögüe, Madrid, 9/12/1964. ASG, CSG HIST 000293. Esta voluntad de avenirse con las elites políticas y financieras españolas, constante en los siglos XIX y XX, ha llevado a designar el modelo francés de inversión como «político», en contraposición al modelo alemán más «técnico». Puig y Castro (2009).

<sup>34</sup> Carta de Antonio Robinet a Arnaud de Vögüe, Madrid, 9/12/1964, doc. cit.

<sup>35</sup> Informe de Antonio Robinet, abril 1959. ASG, CSG HIST 00074/42.

<sup>36</sup> Informe de Antonio Robinet, mayo 1960. ASG, CSG HIST 00074/42.

<sup>37</sup> Informe de Antonio Robinet, mayo 1963. ASG, CSG HIST 00074/42.



licencias y asistencia técnica<sup>38</sup>. En concreto, de 1960 a 1966 Saint Gobain invirtió en España un total de 3.998,9 millones de pesetas de la época (el 78% sufragado con fondos propios y el resto con fondos ajenos, sobre todo créditos)<sup>39</sup>, teniendo siempre presente la voluntad de «[...] evitar que un día podamos sentir no haber realizado a tiempo el esfuerzo de inversión necesario»<sup>40</sup>. Citemos únicamente las operaciones efectuadas en aquella década por la principal filial del grupo, CE: absorción de VMN y Expaco, edificación de una nueva factoría en Alcalá de Guadaíra, creación del Centro de Investigación de Avilés, adquisición de nuevas técnicas para la fabricación de vidrio templado y vidrio de flote, e incremento de acciones en La Veneciana, Esperanza, FIMISA, CGVE, FAVISA, FENANSA, Industrias del Cuarzo y Unión Cristaleras. Como colofón a esta serie de operaciones, en 1970 CE firmó con Saint Gobain un acuerdo que actualizaba y reemplazaba todos los contratos parciales hasta entonces en vigor. En virtud de dicho acuerdo, la sociedad madre concedía a su filial la facultad de beneficiarse de todos los progresos coetáneos y futuros del grupo (licencias, *Know how*, información, etc.), así como la posibilidad de conceder sublicencias y exportar a Francia y a terceros países<sup>41</sup>. La documentación manejada en este trabajo no menciona ningún proyecto de inversión o cesión tecnológica de Saint Gobain que hubiese sido rechazado por el Ministerio español de Industria (aunque alude a plazos de hasta dos o tres años para la concesión de las autorizaciones). En este sentido, en mayo de 1964, pocos días antes de su visita anual a España, Arnaud de Vogue indicaba a Antonio Robinet:

«[...] no tengo necesidad de entrevistarme con los ministros españoles, pues el desarrollo de nuestras sociedades en ese país no está encontrando ningún obstáculo de naturaleza administrativa o similar, lo que no parece ser el caso para algunos de nuestros competidores»<sup>42</sup>.

La amplitud inversora en España determinó una capacidad de producción superior a las necesidades inmediatas del mercado interior, pese a la formidable demanda de la construcción y el automóvil. Según la cúpula dirigente de Saint Gobain, esta situación no resultaba perjudicial para la empresa, primero porque el *stock* podría ser canalizado por la vía de la exportación, y segundo porque la magnitud del esfuerzo francés disuadiría a la competencia extranjera: «en efecto, esta política nos cuesta cara, pero hay que adelantarse a los demás. El inmovilismo sería nefasto para nuestras industrias»<sup>43</sup>. Junto a las inversiones, se llevó a cabo la agrupación física de los servicios centrales del grupo, que se hallaban dispersos en siete inmuebles por diferentes barrios madrileños<sup>44</sup>. También se procedió a la puesta en marcha de nuevos programas para la capacitación técnica de los operarios españoles, con cursos de formación

y perfeccionamiento profesional, bien en las propias fábricas, bien en escuelas especializadas asociadas a ellas<sup>45</sup>. Paralelamente, se importaron buena parte de los métodos de gestión empresarial y las condiciones sociales aplicadas en los establecimientos de Francia. Según los franceses, esta política social, relativamente avanzada, hizo que las filiales españolas de Saint Gobain no suscribieran las huelgas que sacudieron al país en los años finales de la dictadura<sup>46</sup>, y que en 1966 CE se convirtiera en la primera empresa española participada mayoritariamente por el capital extranjero que recibía el título de «empresa ejemplar» por su «destacada obra social»<sup>47</sup>. En definitiva, las filiales de Saint Gobain en España experimentaron un proceso sostenido de crecimiento y modernización, cuyos primeros indicios llevaron a sus dirigentes a formular declaraciones como la que sigue:

«En lo que a nuestro campo se refiere, hemos pasado en pocos años del subdesarrollo al desarrollo, lo que ha supuesto una transformación completa del grupo»<sup>48</sup>. «[...] de todos los países en los que Saint Gobain posee intereses, es en España donde nuestra expansión reciente ha sido más espectacular»<sup>49</sup>.

Uno de los objetivos más a menudo esgrimidos por Saint Gobain, sobre todo a partir de los años cincuenta, fue la utilización del mercado español como trampolín para incrementar las posiciones de la compañía en América Latina. Era una pauta común a otras empresas francesas con negocios en España, que deseaban ampliar su presencia comercial y productiva en América Latina y valoraban las ventajas comparativas de España en aquel continente: el idioma común, los contactos personales tejidos al más alto nivel de la política y la economía, la demanda de los emigrantes españoles, los acuerdos bilaterales España-países latinoamericanos y las facilidades de la política española de fomento a la exportación<sup>50</sup>. Tal y como se esperaba, el exceso de inversión en España determinó una capacidad de producción superior a las necesidades inmediatas del mercado nacional, y el excedente, sobre todo de vidrio colado, pudo ser exportado a América Latina, en régimen de comercio libre o bilateral según los países. Francia consiguió, de esta forma, ensanchar los límites de los mercados intervenidos sin necesidad de importar productos que conseguía a mejor precio en otros países. Desde los primeros años sesenta, Saint Gobain fundó en el continente sudamericano sus primeras filiales industriales, en cuyo capital social las filiales españolas adquirieron destacados porcentajes de participación, así en Vidriera Argentina, Saint Gobain Colombia, Cristalería Andina de Panamá, Saint Gobain Abrasivos de Venezuela o Saint Gobain Glass Mexico (tabla 3). Prueba de la utilización del «atajo español» en el camino a América Latina es la inclusión de personalidades españolas, como Luis Díez del Corral o los dirigentes de Tecniberia<sup>51</sup>, en las misiones exploratorias previas a la firma de un acuerdo o la fundación de una filial al otro lado del Atlántico. Los socios franceses aportaban la experiencia y las redes comerciales; los españoles, el idioma y los contactos. Los primeros conseguían

<sup>38</sup> En torno al 3% del volumen de negocios, además del pago de honorarios a los expertos franceses desplazados a España. Generalmente, estos expertos eran reclutados en las fábricas francesas del grupo, si bien la ejecución de operaciones especiales o de alta capacitación técnica requirió la participación de la sociedad de ingeniería Saint Gobain Techniques Nouvelles. «Prestations des Services Techniques pour compte de l'Espagne», 12/2/1965. ASG, HIST 000293. Entre otras operaciones, Saint Gobain Techniques Nouvelles intervino en la elaboración de los estudios y el acondicionamiento de la fábrica de Avilés para preparar la llegada del *Float Glass*. «Contrato de asistencia técnica entre Cristalería Española S.A. y Saint Gobain Techniques Nouvelles», París, 22/4/1965. Archivo General de la Administración (en adelante AGA), Industria, caja 5.125.

<sup>39</sup> «Investissements du Groupement V depuis 1960. Leur financement». ASG, CSG HIST 00074/74.

<sup>40</sup> Informe de Antonio Robinet, mayo 1962. ASG, CSG HIST 00074/42.

<sup>41</sup> «Contrato entre la Compagnie de Saint Gobain-Pont à Mousson y Cristalería Española, 1970». AGA, Industria, caja 9016.

<sup>42</sup> Carta de Arnaud de Vogue a Antonio Robinet, Neuilly, 12/5/1964. ASG, CSG HIST 000293.

<sup>43</sup> Carta de Antonio Robinet a Arnaud de Vogue, Madrid, 26/7/1968. ASG, CSG HIST 000293.

<sup>44</sup> «Espagne. Affaires administratives. 1969». ASG, CSG HIST 000293.

<sup>45</sup> «1969. Rapport annuel du Groupement V». ASG, CSG HIST 00074/75.

<sup>46</sup> Estas huelgas afectaron, no obstante, al suministro de arena y carbón, por lo que las fábricas del grupo tuvieron que recurrir a las importaciones de Bélgica y Alemania, que encarecieron durante algunos meses el precio final de los productos.

<sup>47</sup> «1962. Groupement V. Affaires sociales». ASG, CSG HIST 00074/43.

<sup>48</sup> Informe de Antonio Robinet, mayo 1963. ASG, CSG HIST 00074/42.

<sup>49</sup> Informe de misión en España. Publicado en «Cinq jours, mille kilomètres, sept usines. L'Espagne en visite éclair», *Revue d'information et de liaison Saint Gobain*, 17, invierno 1965, pp. 10-17.

<sup>50</sup> «L'Espagne et l'Amérique Latine», informe del embajador Robert Gillet, Madrid, 15/VI/1971. Archives du Ministère français des Affaires Étrangères (AMAE-F), Europe, Espagne, 1971-1976, vol. 438.

<sup>51</sup> Asociación de oficinas y empresas de estudios, proyectos e investigaciones, fundada en 1964 para promover la expansión de la técnica española en el extranjero. Sobre Tecniberia, Uhagón (1970) e ICEX (1990).

**Tabla 3**  
Saint Gobain en España en la actualidad (detalle de las principales empresas)

Empresa/Participada por	Objeto	Domicilio social/Fábricas	Filiales y participaciones en sociedades del grupo
<p><i>Saint Gobain Cristalería</i> Saint Gobain (Francia): 23,9% International Saint Gobain: 66,6% Saint Gobain Vicasa (España): 4,9% Saint Gobain PPI (Francia): 1,9%</p>	Producción y transformación de vidrio para la construcción y el automóvil. Producción de materiales aislantes	Domicilio social: Madrid Fábricas: Arbós (Tarragona), Avilés (Asturias), Hortaleza (Madrid), Renedo de Piélagos (Santander) y Azuqueca de Henares (Guadalajara)	<p>ESPAÑA: SG Vicasa, SG PAM España, SG Autover, SG Wanner, Industrias del Cuarzo, La Veneciana Crisa-Norte, La Veneciana Levante, SG Performance Pastics España.</p> <p>PORTUGAL: SG Glass Portugal, Iberisol.</p> <p>BÉLGICA: SG Glass Exprover.</p> <p>MÉXICO: SG Sekurit México, SG Glass México, SG Vetrotex America Xicoh.</p> <p>COLOMBIA: SG de Colombia, PAM Colombia SA, Holding Concorde SA.</p> <p>ARGENTINA: Vidriera Argentina.</p> <p>PANAMÁ: Cristalería Andina</p>
<p><i>La Veneciana</i> Saint Gobain Cristalería (España): 100%</p>	Comercio, transformación e instalación de vidrios y espejos	Domicilio social: Madrid	ESPAÑA: La Veneciana Crisa-Norte, La Veneciana Levante, La Veneciana Iberiaglass
<p><i>Saint Gobain PAM España</i> Saint Gobain PAM (Francia): 80%. Saint Gobain Cristalería (España): 20%.</p>	Construcción de canalizaciones	Domicilio social y fábrica: Santander	ESPAÑA: Saniplast. COLOMBIA: PAM Colombia S.A.
<p><i>Saint Gobain Vicasa</i> Saint Gobain Cristalería (España): 99,9%</p>	Fabricación de envases (botellas, tarros y recipientes industriales)	Domicilio social: Madrid. Fábricas: Azuqueca de Henares (Guadalajara), Burgos, Dos Hermanas (Sevilla), Jerez de la Frontera (Cádiz) y Zaragoza	ESPAÑA: SG Cristalería, Vidrieras Canarias. PORTUGAL: SG Mondego. ARGENTINA: Rayen Cura Saic
<p><i>Saint Gobain Abrasivos</i> Saint Gobain Abrasifs (Francia): 100%</p>	Producción de moldeados abrasivos	Domicilio social: Berrioplano (Navarra) Fábricas: Berrioplano y Montmeló (Navarra)	PORTUGAL: SG Abrasivas

Fuentes: Saint Gobain (2009), SABI (2010), y www.saint-gobain.com [consultado 10 Jun 2010].

**Tabla 4**  
Saint Gobain en España en la actualidad

Nombre de la empresa	Domicilio social	Principal sector de actividad
A.I.E. Cogeneradores Vidrieros	Azuqueca de Henares (Guadalajara)	Aislamientos
Centro de Investigación y Desarrollo	Avilés (Asturias)	Investigación y desarrollo
Compañía Minera Fuente del Peral	Madrid	Yesos
Delegación General para España, Portugal y Marruecos	Madrid	Delegación General
Industrias del Cuarzo	Madrid	Vidrios
La Plataforma Point P	Getafe (Madrid)	Materiales de construcción
La Veneciana	Madrid	Vidrios
La Veneciana Iberiaglass	Lalín (Pontevedra)	Vidrios
La Veneciana Levante	Quart de Poblet (Valencia)	Vidrios
La Veneciana Crisa-Norte	Madrid	Vidrios
Saint Gobain Abrasivos	Berrioplano (Navarra)	Abrasivos
Saint Gobain Autover	Getafe (Madrid)	Vidrios
Saint Gobain PAM España	Santander	Canalizaciones
Saint Gobain Placo Ibérica	Madrid	Yesos
Saint Gobain Cerámicas Industriales	Castellbisbal (Barcelona)	Abrasivos
Saint Gobain Cristalería	Madrid	Vidrios
Saint Gobain Devisa	El Vendrell (Tarragona)	Vidrios
Saint Gobain Distribución y Construcción	Madrid	Materiales de construcción
Saint Gobain Glass Solarcontrol	La Almunia de Doña Godina (Zaragoza)	Vidrios
Saint Gobain Icasa	Miranda de Ebro (Burgos)	Refuerzos
Saint Gobain Idaplac	Cornellà de Llobregat	Materiales de construcción
Saint Gobain Performance Plastics	Agoncillo (La Rioja)	Cerámicas y plásticos
Saint Gobain Transformadores	Azuqueca de Henares (Guadalajara)	Aislamientos
Saint Gobain Vicasa	Madrid	Acondicionamientos
Saint Gobain Wanner	Barcelona	Aislamientos
Saint Gobain Weber Cemarksa	Montcada i Reixac (Barcelona)	Morteros industriales
Saniplast	Mieres (Asturias)	Canalizaciones
Vidrieras Canarias	Telde (Gran Canaria)	Acondicionamientos
Yesos María Morales	Madrid	Yesos

Fuentes: Saint Gobain (2009), SABI (2010), y www.saint-gobain.com [consultado 10 Jun 2010].

facilitar los cauces de las transacciones; los segundos, participar de los beneficios generados<sup>52</sup>.

Probablemente, España extrajo consecuencias importantes de este proceso de internacionalización. Trabajos recientes han señalado que el problema de la escasa competitividad histórica de la empresa española no radicó tanto en un déficit de talento o de iniciativa empresarial, como en la falta de recursos, la escasa especialización y la ausencia de un marco institucional adecuado<sup>53</sup>. La multinacional francesa contribuyó a paliar estas carencias: sus filiales españolas fabricaron productos de calidad media-alta (con tecnología francesa) y bajo coste (con mano de obra española), que fueron exportados en condiciones de competitividad aprovechando las redes comerciales de Saint Gobain. Los empresarios españoles compartieron y aprendieron las estrategias francesas de internacionalización, y es posible que las aplicaran, al menos en parte, en la futura internacionalización de la empresa española, en particular en América Latina (Giraldez, 2002; Casilda, 2002; Chislett, 2003; Guillén, 2005, y Puig y Torres, 2009).

#### 4. Breves apuntes de actualidad

Durante las tres últimas décadas del siglo xx, Saint Gobain intensificó su proceso de internacionalización, continuando con su estrategia de acceso prioritario a mercados emergentes, sobre todo los de Europa del este, Asia y América Latina, que garantizaban un menor coste de la mano de obra y ofrecían mayores perspectivas de crecimiento. Saint Gobain está hoy presente en 59 países, a través de un complicado entramado de filiales, participaciones financieras y servicios de asistencia técnica. Su cifra de negocios se multiplicó por 4 de 1986 a 2008, alcanzando, este último año, más de 43.000 millones de euros, con un resultado neto de 1.400 millones. En la actualidad, dispone de un efectivo de 210.000 personas, exceptuando a los trabajadores temporales y a los de las empresas subcontratadas. De estas 210.000 personas, el 12,3% son cuadros y el 47,3% obreros, con una media de edad de 40 años y de antigüedad de 12 años (las mujeres solo suponen el 20% del efectivo total) (Saint Gobain, 2009).

Si Saint Gobain ha venido insistiendo en su proceso de expansión geográfica, no ha ocurrido lo mismo con su diversificación productiva, que se redujo tras la crisis del petróleo de 1973. La multinacional francesa vendió buena parte de sus activos químicos, petroquímicos y siderúrgicos, y se centró en las ramas de producción en que disponía de posiciones más sólidas y menos cíclicas, en particular la fabricación de vidrio y derivados para la construcción, el automóvil y los equipamientos industriales y domésticos. En los últimos años, ha intensificado sus atribuciones en materia de *marketing* y *consulting*, ha ampliado sus prestaciones sociales, y ha logrado consolidar su estructura financiera, gracias a la sustitución progresiva del endeudamiento por la autofinanciación. Además, Saint Gobain ha realizado un importante esfuerzo investigador para producir materiales de alto contenido tecnológico. Hoy cuenta con una veintena de centros de I+D, localizados fundamentalmente en Europa y Estados Unidos<sup>54</sup>, y más de 150 unidades de desarrollo repartidas por todo el mundo. En conjunto, estos organismos, que mantienen un contacto estrecho con las universidades y otros centros de investigación, proporcionan unas 300 patentes al año, la mayoría relativas a nuevos procesos de fabricación, incremento de

la calidad y fiabilidad de los productos, y preservación del medio ambiente. La investigación en temas relacionados con el medio ambiente, como el reciclado del vidrio, el fomento de las energías renovables y la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>, implica hoy en día un amplio volumen de personal y recursos. Imaginamos que en parte para limpiar la imagen de «empresa contaminante» que Saint Gobain adquirió a raíz del uso prolongado del amianto, tema por el que tiene aún pendientes varios juicios e indemnizaciones en Europa y Estados Unidos.

Las reorganizaciones estructurales siguen jalonando periódicamente la trayectoria de la empresa, fruto de las dificultades de gestión que origina un complejo de tan grandes dimensiones. La última reorganización data de 1990, fecha en que se crearon tres polos de competencias: *Habitat*, *Verre* y *Matériaux Haute Performance*. Durante sus primeros años de expansión internacional, Saint Gobain optó por sacrificar la imagen corporativa de la marca y bautizar a sus filiales extranjeras con términos, logos y referencias locales. Ahora bien, desde los años noventa, en que la empresa se hallaba solidamente implantada y la globalización avanzaba sin tregua, se potenció la identificación de la marca en el exterior (Hamon, 2003). Esta política ha llevado a remplazar el nombre originario de la mayor parte de las filiales extranjeras por una nueva denominación que incluye el término «Saint Gobain». Así, en España, Cristalería Española cambió su denominación social inicial por la de Saint Gobain Cristalería S.A. en la Junta General de Accionistas del ejercicio 1999. Esta compañía, que a lo largo del siglo xx y principios del xxi se ha mantenido como la principal filial de Saint Gobain en España, continúa especializada en la fabricación de cristales y vidrio plano, aunque también elabora otros materiales de construcción como hormigón, cemento, yeso y escayola. En 2008 alcanzó un volumen de negocios de 653,2 millones de euros, un resultado neto de más de 98 millones y una plantilla integrada por más de 1.500 personas (Saint Gobain, 2009), pasando a ocupar el puesto número 47 del ranking de sociedades extranjeras en España (Puig y Castro, 2009).

Saint Gobain constituye una de las empresas de mayor antigüedad implantadas en Francia y en España. Como atestigua la relevancia de su archivo histórico, la compañía atribuye una gran importancia a su historia, una historia de más de tres siglos que ha evolucionado desde la fabricación de espejos para Luis XIV y Felipe V hasta la fabricación de cristales para automóviles y edificios, pasando por la producción de múltiples equipamientos domésticos e industriales. A pesar de las fusiones y absorciones producidas en los últimos años, Saint Gobain mantiene en España una treintena de sociedades, entre las que hoy destacan Saint Gobain Cristalería, La Veneciana, Saint Gobain PAM España, Saint Gobain Vicasa y Saint Gobain Abrasivos (tablas 3 y 4). Los consejos de administración de estas filiales están integrados por varios franceses, mientras que en el de la sociedad matriz francesa, formado por una decena de miembros, aparece un español, José Luis Leal Maldonado, presidente de la Asociación Española de Banca y de la Asociación Diálogo de Amistad Hispano-Francesa. En definitiva, esta empresa ejemplifica como pocas el éxito de las relaciones económicas franco-españolas en el largo siglo xx.

#### 5. Conclusión

La multinacional francesa Saint Gobain está estrechamente ligada al desarrollo industrial y urbanístico de España, y su producción a la vida cotidiana de los españoles, con artículos tan populares como las vajillas «Duralex», las ventanas «Climalit» o las lunas de automóviles «Securit». La primera causa del éxito de Saint Gobain en España radica en su implantación temprana, que originó una red de contactos, una experiencia en el mercado y un prestigio del producto que facilitaron su acomodación en épocas posteriores. A lo

<sup>52</sup> Vid. «Rapports d'activité du Grupement VI» y «Réunions des chefs de Groupements», 1950-1972. ASG CSG 00074/40 a 43 y 54 a 77.

<sup>53</sup> Un estado de la cuestión en Valdaliso (2004) y Puig y Torres (2009).

<sup>54</sup> Entre ellos el de Avilés, en funcionamiento desde mediados de los años sesenta. El porcentaje dedicado a la investigación por las filiales españolas es muy inferior al de la casa madre y las filiales francesas: un 1,3% frente a un 5% de sus respectivas cifras de negocios en 2008. Saint Gobain (2009).

largo de su trayectoria, la compañía antepuso el sentido práctico a toda consideración ideológica o sentimental, engendrando una sorprendente capacidad de adaptación a las diferentes circunstancias políticas y económicas que le tocó atravesar. De este modo, nunca manifestó demasiados reparos por tener que negociar con un régimen político surgido del fascismo, como tampoco los demostró al tratar con el gobierno anterior de Frente Popular o con los posteriores de la Transición. Fortalecida por el auge de sus negocios y por los recursos y capacidades obtenidos dentro y fuera de Francia, Saint Gobain no encontró dificultades a la hora de implantarse en el mercado español, un mercado cercano geográficamente y culturalmente, y tan maltrecho como prometedor, sobre el que ejerció un liderazgo que le permitió superar con creces «el inconveniente de ser extranjero».

Dos ideas de fuerza permanecieron presentes en la acción de Saint Gobain hacia España desde principios del siglo xx, cuando el vidrio dejó de ser un objeto de lujo para convertirse en un bien de consumo masivo: la importancia de las relaciones, personales y profesionales, con los dirigentes españoles, que serían utilizadas de forma directa en las negociaciones Francia-España e indirecta en las negociaciones Francia-América Latina; y la voluntad de adelantar continuamente posiciones en España, desde la confianza en el potencial de desarrollo de la economía española y el deseo de desbancar a la competencia nacional y, sobre todo, extranjera. Tras algunas vacilaciones, Saint Gobain prefirió renunciar al monopolio y colaborar con socios locales (empresarios, banqueros, políticos y diplomáticos), que favoreciesen su acceso y permanencia en el mercado español, sobre todo en épocas difíciles como la Guerra Civil y el primer franquismo. En aquellos tiempos de nacionalismo económico, la empresa consiguió capear la hostilidad gubernamental hacia el capital foráneo creando sociedades con nombres y directivos españoles, sobre los que, sin embargo, ejerció un control continuo y eficaz.

La trayectoria de Saint Gobain en España permite confirmar la importancia de la experiencia histórica acumulada en los procesos de IED (Jones y Khanma, 2006, y Buckley, 2009). El antiguo conocimiento del mercado y del empresariado local, unido a la proximidad geográfica y cultural, constituyeron ventajas comparativas fundamentales para garantizar el éxito del grupo francés al otro lado de los Pirineos. Como hemos visto, Saint Gobain creó en España un tupido entramado de establecimientos propios, filiales, participaciones y conexiones de tipo diverso, sucesivamente modificado a lo largo de la centuria: cierre y apertura de plantas industriales, ampliación y disminución de los porcentajes de participación, disoluciones y absorciones, fundación de filiales que a su vez fundaron o participaron en otras filiales, etc. Aunque sus mayores índices de crecimiento se registraron en los años sesenta, Saint Gobain ha seguido una línea globalmente ascendente en España durante todo el siglo xx y principios del xxi. Obviamente, el gigante francés impuso sus condiciones y obtuvo enormes beneficios, pero también sacó al sector de su atonía financiera y atraso técnico, contribuyendo, con ello, al crecimiento y modernización de la industria española, en particular la de vidrio y derivados. Además, los socios locales aprendieron unas pautas de actuación que pudieron replicar a la hora de llevar a cabo los procesos de internacionalización de sus propias multinacionales. Están por ver los efectos de la crisis actual sobre la empresa, una crisis que, como los medios nos recuerdan a diario, afecta particularmente al sector de la construcción.

## Financiación

Este trabajo ha contado con el apoyo financiero del Ministerio de Educación y Ciencia (proyectos SEJ2005-02498 y SEJ200615151, dirigidos, respectivamente, por el Dr. Jordi Catalán y la Dra. Núria Puig).

## Bibliografía

- Aramberri, J., 2006. Cristalería Española en Arija. Cien años de historia [consulta 1 Jun 2010]. Cuadernos de Campoo 43. Disponible en: <http://www.arija.org/es/images/7/78/CEArija100-CC43.pdf>.
- Bartlett, C.A., Goshal, S., 2002. Managing across borders: the transnational solution. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Bertilorenzi, M., 2009. L'investissement de Saint Gobain en Italie. Stratégies d'expansion et cartellisation internationale, 1887-1914. Histoire, Économie et Société 28, 109-132.
- Blomstermo, A., Sharma, D., 2003. Learning in the internationalization process of firms. Edward Elgar, Aldershot.
- Broder, A., 1982. Le rôle des intérêts étrangers dans la croissance économique de l'Espagne, 1815-1913: Etat, entreprise et histoire, Tesis Doctoral, Université de Lille.
- Broder, A., 1986. Le commerce France-Espagne nationaliste 1936-1940. En: VV.AA. Españoles y Franceses en la primera mitad del siglo xx. CSIC, Madrid, pp. 345-356.
- Buckley, P.J., 2009. Business History and International Business. Business History 51/3, 307-333.
- Cameron, R., 1971. La France et le développement économique de l'Europe (1800-1914). Ed. du Seuil, Paris.
- Carré, J.-J., Dubois, P., Malinvaud, E., 1972. La Croissance Française. Un essai d'analyse économique causale de l'après-guerre. Seuil, Paris.
- Casilda, R., 2002. La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina, 1990-2000. Universidad de Alcalá, Madrid.
- Casson, M., 2000. Enterprise and Leadership: Studies on Firms, Markets and Networks. Edward Elgar, Cheltenham.
- Castro, R., 2007. Historia de una reconversión silenciosa. El capital francés en España, c. 1800-1936. Revista de Historia Industrial 33, 81-109.
- Castro, R., 2010. Génesis y transformación de un modelo de inversión internacional: el capital francés en la España del siglo xx. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- COMUNICACIÓN. Revista de Cristalería Española, varios números.
- Costa, M., 1983. Financiación exterior del capitalismo español en el siglo xix. Universitat de Barcelona, Barcelona.
- CRISTALERÍA ESPAÑOLA, 1952. Cristalería Española S.A., Madrid.
- CRISTALERÍA ESPAÑOLA (varios años). Memorias del Consejo de Administración. Cristalería Española S.A., Madrid.
- Chandler, A.D., 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Chandler, A.D., 1990. Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. Belknap Press, Londres.
- Chastagnaret, G., 2000. L'Espagne, puissance minière au xx<sup>e</sup> siècle. Casa de Velázquez, Madrid.
- Chislett, W., 2003. La inversión española directa en América Latina. Retos y oportunidades. Real Instituto Elcano, Madrid.
- Daviet, J.P., 1983. La Compagnie de Saint Gobain de 1830 a 1939, une entreprise française à rayonnement international, Tesis Doctoral, Université de Sorbonne-Paris I.
- Daviet, J.P., 1987a. Saint-Gobain et l'industrie de la glace: l'innovation dans un vieux secteur. Histoire, Économie et Société 6/2, 235-261.
- Daviet, J.P., 1987b. Trajectoires d'une grande entreprise privée: Saint Gobain (1945-1969). En: Fridenson, P., Strauss, A. (Eds.), Le capitalisme français, xix-xx siècles. Blocages et dynamismes d'une croissance. Fayard, Paris, pp. 135-149.
- Daviet, J.P., 1988. Un destin international. La Compagnie de Saint Gobain, de 1830 à 1939. Editions des Archives Contemporaines, Paris, pp. 301.
- Daviet, J.P., 1989. Une multinationale à la française: Saint Gobain, 1665-1989. Fayard, Paris.
- Daviet, J.P., 1994. Saint Gobain et les ententes internationales, 1862-1939. En: Barjot, D. (Ed.), International cartels revisited. Vues nouvelles sur les cartels internationaux (1880-1980). Lys, Caen.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., Soete, L. (Eds.), 1988. Technical Change and Economic Theory. Pinter Publishers, Londres.
- Dulphy, A., 2002. La politique de la France à l'égard de l'Espagne franquiste. Entre idéologie et réalisme. Ministère des Affaires Étrangères, Paris.
- Dumas, G., 2003. La dérive de l'économie française, 1958-1981. L'Harmattan, Paris.
- Dunning, J.H., 1981. International Production and the Multinational Enterprise. Allen & Urwin, Londres.
- Dunning, J.H., 1992. Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison Wesley Publishing Company, Wokingham.
- Dunning, J.H., 2000. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories or the MNE. International Business Review 9, 163-190.
- Dunning, J.H., 2001. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. International Journal of the Economics of Business 8/2, 173-190.
- EckF J.F., 2009. Histoire de l'économie française: de la crise de 1929 à l'euro. Armand Colin, Paris.
- Fourastié, J., 1979. Les Trente Glorieuses (ou la révolution invisible de 1946 à 1975). Fayard, Paris.
- Galván, I., 2003. La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas, Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas.
- García Lasaosa, J., 1984. Basilio Paraíso, industrial y político aragonés de la Restauración. Institución Fernando El Católico, Zaragoza.

- Giráldez, E., 2002. La internacionalización de las empresas españolas en América Latina. CES, Madrid.
- Guillén, M., 2001. Is Globalization Civilizing, Destructive or Feble? A Critique of Five Key Debates in the Social Science Literature. *Annual Review of Sociology* 27, 235–260.
- Guillén, M., 2005. The rise of Spanish multinationals. Cambridge University Press, Cambridge.
- Guyard, J., 1970. Le miracle français. Seuil, Paris.
- Hamon, M., 1998. Du soleil à la terre: une histoire de Saint Gobain. Jean-Claude Lattès, Paris.
- Hamon, M., 2003. Saint-Gobain, histoire de logos: signes, symboles & messages. Somogy Éditions d'Art, Paris.
- Hamon, M., Mathieu, C., 2006. (Dir.), Saint-Gobain, 1665-1937: une entreprise devant l'histoire. Fayard, Paris.
- Helguera, J., 1988. La Real Fábrica de vidrios de San Ildefonso: una aproximación a su historia económica. En: VV.AA., Vidrio de La Granja. Fundación Centro Nacional del Vidrio, Segovia, pp. 57–104.
- Helguera, J., 1991. Las Reales Fábricas. En: Comín, F., Martín Aceña, P. (Dir.), Historia de la empresa pública en España. Espasa-Calpe, Madrid, pp. 51–87.
- Hymér, S., 1960. The International Operations of National Firms: a Study of Direct Investment. MIT Press, Cambridge, Mass.
- ICEX [Instituto Español de Comercio Exterior], 1990. Hecho en España. Made in Spain. XXV Aniversario de Tecniberia. ICEX, Madrid.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8/1, 23–32.
- Jones, G., 2005. Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty-first Century. Oxford University Press, Oxford.
- Jones, G., Khanna, T., 2006. Bringing History (back) into International Business. *Journal of International Business Studies* 37/4, 453–468.
- Lévy-Leboyer, M., 2006 (Dir.), L'économie française dans la compétition internationale au xx<sup>e</sup> siècle. Comité pour l'Histoire Économique et Financière de la France, Paris.
- Martínez Carrión, J.M., 2000. Cartagena en la industria del vidrio español, 1834-1908. *Revista de Historia Industrial* 18, 39–70.
- Möller, H., 2001. Saint-Gobain in Deutschland. Von 1853 bis zur Gegenwart. C.H. Beck Verlag, München.
- Monneron, J.-L., Rowley, A., 1986. Histoire du peuple français. 6. Les 25 ans qui ont transformé la France. Nouvelle Librairie de France, Paris.
- Muñoz, M., 1999. La inversión directa extranjera en España: factores determinantes. Cívitas, Madrid.
- Nelson, R., Winter, S., 1984. An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Pris, C., 1975. La Manufacture Royale des Glaces de Saint Gobain, 1665-1830. Une grande entreprise sous l'Ancien Régime, Tesis Doctoral, Université de Lille III.
- Puig, N., Castro, R., 2006. Changing and persisting patterns of international investment: French and German capital in Nineteenth and Twentieth-Century Spain [consultado 10 Ene 2008]. Business and Economic History on Line 4. Disponible en: <http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2006/puigandcastro.pdf>.
- Puig, N., Castro, R., 2009. Patterns of International Investment in Spain, 1850-2005. *Business History Review* 83, 505–537.
- Puig, N., Torres, E., 2009. (Eds.), La internacionalización de la empresa española en perspectiva histórica, número monográfico de Información Comercial Española (849).
- REVUE d'Information et de liaison de Saint Gobain, varios números.
- Ribera, F. (Ed.), 2008. Los número uno en España. Dobleerre, Barcelona.
- "SAINT GOBAIN: 300 ans après", *Entreprise* 525, 2 octubre 1965, 19–23.
- "SAINT GOBAIN, des siècles d'une philosophe de l'action", *Entreprise* 259, 20 agosto 1960, 16–18.
- "SAINT GOBAIN: oui à la coopération, non au remorquage", *Entreprise* 697, 18 enero 1969, "spécial l'affaire St. Gobain", 1–8.
- "SAINT GOBAIN: III Centenaire", *La revue franco-espagnole* 117, noviembre 1965, pp. 26–29.
- SAINT GOBAIN, 2009. Rapport sur l'exercice 2008, París [consultado 10 Jun 2010]. Disponible en: <http://www.saint-gobain.com>.
- Sánchez, E.M., 2006. Rumbo al Sur. Francia y la España del desarrollo, 1958-1969. CSIC, Madrid.
- Sánchez, E.M., 2008. Redes empresariales francesas en la España franquista: el Conseil National du Patronat Français, 1946-1966. *Revista de Historia Industrial* 36, 107–130.
- Sierra, J., 1992. El complejo vidriero de Campoo (Cantabria), 1844-1928. Una aportación a la historia de la industria española del vidrio. *Revista de Historia Industrial* 2, 63–83.
- Sierra, J., 1993. El complejo vidriero de Campoo (Cantabria), 1844-1928. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Cantabria, Santander.
- Sierra, J., 1998. La industria campurriana del vidrio [consultado 7 Feb 2010]. Cuadernos de Campoo 12, Disponible en: [http://vacarizu.es/Cuadernos/Cuaderno.12/La\\_industria\\_campurriana\\_del\\_vidrio.htm](http://vacarizu.es/Cuadernos/Cuaderno.12/La_industria_campurriana_del_vidrio.htm).
- SABI [Sistema de Análisis de Balances Ibéricos] (2010), Bureau Van Dijk.
- Tascón, J., 2008 (Coord.), La inversión extranjera en España. Minerva, Madrid.
- Tortella, G., 1973. Los orígenes del capitalismo en España: banca, industria y ferrocarriles en el siglo XIX. Tecnos, Madrid.
- Trujillo, M.A., Rodríguez, D.F., Guzmán, A., Becerra, G., 2006. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. Universidad del Rosario, Bogotá.
- Uhagón, J.E., 1970. Tecniberia. La exportación de estudios y proyectos. IMNASA, Madrid.
- Valdaliso, J.M., 2004. La competitividad internacional de las empresas españolas y sus factores condicionantes. *Revista de Historia Industrial* 26, 13–54.
- Vernon, R., 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80, 190–207.
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5/2, 171–180.
- Whittington, R., Mayer, M., 2000. The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science. Oxford University Press, Oxford.