

Javier Moreno Lázaro*

LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA Y EL MERCADO MUNDIAL: AGROLIMEN. UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

En este trabajo se describe la trayectoria histórica de Agrolimen desde su fundación a nuestros días, con especial atención a su proceso de internacionalización. Se hace referencia al nacimiento y consolidación de sus diferentes ramas de negocio (auxilios culinarios, productos de higiene femenina, alimentación para mascotas y cadenas de comida rápida), así como su implantación en el mercado mundial. Se analizan los instrumentos empleados por la empresa para garantizar el buen fin de su internacionalización (mercadotecnia, alianzas estratégicas e innovación gerencial), su prioridad por localizarse en economías emergentes, y el interés de sus propietarios por mantener su naturaleza familiar.

Palabras clave: internacionalización, gerencia, historia empresarial, empresa familiar, alimentación, productos de higiene, restauración, España, Agrolimen.

Clasificación JEL: L3, L22, N64, N84.

1. Introducción

Agrolimen es, junto con Roca, la empresa familiar española de mayor implantación en el mercado mundial. La empresa opera en sus áreas de negocios prioritarias (condimentos y auxilios culinarios, productos de higiene femenina e infantil, alimentación de mascotas y cadenas de comida rápida) en los cinco continentes. En más de 100 países Agrolimen goza de cuotas de mercado superior a las que disfrutaban empresas multiproducto mucho más veteranas, como la propia Unilever. Al tiempo,

Agrolimen fue pionera en la adopción en España de las innovaciones gerenciales y publicitarias venidas de Estados Unidos, así como en contar con el respaldo tecnológico y financiero de firmas de ese país para poder dar respuesta a los súbitos cambios experimentados por la demanda desde 1960.

En suma, el análisis de Agrolimen evidencia que la gran empresa familiar española no ha sido en absoluto ajena al fenómeno de la internacionalización. De hecho, sostengo la tesis de que el éxito de esta empresa catalana en su aventura exterior descansa en el uso que supo hacer de los conocimientos atesorados en los años del *desarrollismo*. Tal experiencia le ha servido para acceder más recientemente a mercados emergen-

* Universidad de Valladolid.

tes inmersos en transformaciones económicas y sociales similares a las experimentadas por la España del tardofranquismo.

Pero, adicionalmente, el estudio de Agrolimen permite aproximarse al fenómeno de la internacionalización desde otras perspectivas: las de la innovación tecnológica y de la gestión, menos conocidas y ponderadas.

Finalmente, la consideración de esta compañía puede ayudar a identificar los instrumentos empleados por la empresa familiar española para preservar su naturaleza sin renunciar a su crecimiento e internacionalización. De hecho, Agrolimen ejemplifica como pocas las ventajas e inconvenientes que ha comportado el mantenimiento de los vínculos del parentesco como eje aglutinador de la institución en la formación de la gran empresa en España.

2. Los primeros pasos (1937-1958)

Agrolimen nació como una empresa de guerra. En 1937, Lluís Carulla, un joven abogado de L'Espluga de Francolí (Tarragona), hijo de un farmacéutico y opositor a notarias, montaba en Barcelona una pequeña fábrica dedicada a la elaboración de cubitos de caldo con el distintivo de Gallina Blanca. Su objetivo era atender la apremiante necesidad de estos productos para alimentar a las tropas, en tanto que la intendencia republicana no podía contratar con la firma suiza Maggi (Moreno, 2009). Pero Carulla pretendía también distribuir sus productos entre la población civil, sujeta entonces a la amenaza de la desnutrición. A tal fin, y siguiendo la estrategia de la Campbell (de cuya mercadotecnia Carulla era un entusiasta), diseñó, en plena guerra, una campaña publicitaria en prensa y radio sin precedentes en nuestro país (Cabana, 2000).

Concluido el conflicto, Carulla proyectó convertir su pequeña empresa familiar en una Unilever o en una Procter & Gamble a la española; es decir, en una firma dedicada a la fabricación y venta de alimentos y de productos de higiene muy enraizada en el segmento de mercado femenino.

Carulla debía hacer grande, en un primer término, a Gallina Blanca. A tal fin, siguiendo el modelo de Maggi, proyectó integrar verticalmente la producción de sustancias alimenticias empleadas en la confección de sus cubitos. Contó para esto con el pleno respaldo de la Administración, entusiasmada con la iniciativa de Carulla debido a sus virtudes estratégicas. En 1941 Carulla organizó en Sant Carles de la Rápita una explotación plenamente electrificada y mecanizada (allí trabajó el primer tractor matriculado en la provincia de Tarragona) y surcada por varios kilómetros de canales donde obtener los ingredientes de sus caldos concentrados. Granjas escuela y servicios agronómicos de todo el país aportaron sus medios al servicio de Carulla, a quien el Ministerio de Industria confirió la patriótica responsabilidad de conseguir la plena autosuficiencia nacional en la fabricación de sopa. Entre 1943 y 1949 a su oferta de productos alimentarios se añadieron los aditivos para guisos, paellas infantiles, caramelos, leche pasteurizada, flanes y sales potabilizadoras obtenidos en su planta de Barcelona, trasladada y ampliada en 1940¹.

Si los conocimientos farmacéuticos de la familia habían servido para la obtención de ese caldo concentrado de alto contenido nutriente (en lo que, dicho sea de paso, había fracasado antes el legendario Jaume Santiveri) no fueron estos menos útiles en su incursión en el negocio de los productos de higiene. En años poco dados a aventuras empresariales tan arriesgadas, Carulla intuyó, en 1949, que podía ser un buen negocio la fabricación de un sucedáneo de los absorbentes de celulosa femeninos «Tampax», fabricados en Estados Unidos desde 1936, pero totalmente desconocidos en España. Tal fue el origen de «Evax»².

A decir verdad, sus compresas no fueron comercializadas (y a muy pequeña escala) más que en la ciudad de Barcelona. Por el contrario, con los cubitos Carulla

¹ Véase Archivo General de la Administración (en adelante AGA), Nuevas Industrias, legajo 5.987, expediente 29.832.

² Oficina Española de Patentes y Marcas (en adelante, OEPM), marca 222.709.

obtuvo una penetración inmediata en el mercado nacional, merced a una agresiva y eficaz campaña publicitaria. En 1952 inició la elaboración de un nuevo producto, las «sopas de sobre», con el distintivo de «Sopinstant» y un éxito inusitado.

En la oscura España de la posguerra, en tiempos de racionamiento y de penuria, nacía una empresa de altas miras cuyo titular tenía su referente en las innovaciones ensayadas en el exterior. Gallina Blanca se convirtió incluso en modelo para otras empresas europeas. De hecho, en 1949 nació en Italia una empresa a imagen y semejanza suya, Star, fundada por Danilo Fossati en Muglio (Moreno, 2009).

Fossati no tardó en desembarcar en España. En 1954 formó con el empresario guipuzcoano de origen italiano Salvador Orlando la sociedad Caldos Rápidos, que habría de producir un concentrado de carne de vaca con el distintivo de Starlux³. Carulla tuvo que mover ficha. En ese mismo año comenzó la elaboración de un nuevo cubito (en este caso de carne de pollo), denominado Avecrem, que suscitó, en el corto plazo, y en palabras de Carulla, «una demanda arrolladora»⁴. Entre 1955 y 1957 levantó tres nuevas factorías: en Sant Joan Despí, donde reagrupó todas las instalaciones hasta entonces repartidas por Barcelona y San Carles, en Tudela (Navarra) y en Corcubión (Coruña), las dos últimas dedicadas a la fabricación de extractos vegetales, a la de harinas cárnicas y preparados hidrosolubles, respectivamente⁵. En ese año fue constituida la sociedad mercantil Inmuebles y Servicios Industriales, S.A. (Gallina Blanca), con un capital de 15 millones de pesetas, en la que Carulla dio entrada al abogado barcelonés Antonio Ramírez López⁶.

3. Integración vertical, innovación gerencial y auxilio exterior, 1959-1972

En 1959 los Ministerios de Industria y de Comercio, percatados de que los caldos concentrados no sólo garantizaban el suministro a las tropas, sino que podían contribuir a la mejora de la alimentación de la población española, tanto más en esos momentos de contracción económica inmediatos a la aprobación del Plan de Estabilización, decidió liberalizar plenamente su fabricación. Pudo así Fossati ampliar su planta, mientras que Riera Marsá y Maggi fueron autorizados a levantar las suyas, ambas en Valladolid⁷. Estas compañías emprendieron proyectos empresariales de enorme envergadura, tanto en la dimensión productiva como en la comercial. Riera Marsá (integrada en 1963 en la multinacional estadounidense Nabisco) organizó en Montornés del Vallés (Barcelona) el primer polígono agroalimentario de España. Por su parte, la Maggi exploró con sus nuevos productos el mercado que conformaban las familias de mayor nivel económico, desatendido hasta la fecha. La Starlux se inclinó por la diversificación, con el lanzamiento en 1967 de una crema de cacao que dio nombre a toda una generación (la Nocilla), variante de la Nutella que distribuía Fossati en Italia, y de tomate frito en conserva (1971), que elaboraba en una planta en Miajadas (Cáceres)⁸.

Ante este cambio de escenario, mucho más competitivo, Carulla, uno de los primeros empresarios españoles en valorar las virtudes de la planificación estratégica, empleó como instrumentos para mantener la hegemonía de su firma la diversificación, la integración vertical, la innovación tecnológica, la mercadotecnia, la internacionalización y la innovación gerencial.

³ OEPM, marca 312.574, AGA, Nuevas Industrias, legajo 6.802, expediente 64.771, Registro Mercantil de Guipúzcoa, hoja 3.788 y RMB, hoja 14.592.

⁴ OEPM, marca 288.458.

⁵ AGA, Nuevas Industrias, legajos 6.5650, expediente 54.667, 6.653 y legajo 58.390.

⁶ Registro Mercantil de Barcelona (en adelante, RMB), hoja 5.259.

⁷ AGA, Nuevas Industrias, legajos 6.778, expediente 63.308 y 6.760, expediente 63.131.

⁸ OEPM, marca 646.695 y 545.691.

En 1964 dio entrada en el accionariado de Gallina Blanca a la Borden, una corporación agrolimentaria de Ohio (Estados Unidos) que figuraba a la cabeza de la producción mundial de margarina⁹. Con su ayuda, entre 1964 y 1971 incorporó a su gama productos tales como *snacks* Crecs, goma de mascar Dunkin, café soluble Bunti, achicoria Afin y galletas Rifacil¹⁰. Ello obligó a ampliar considerablemente su fábrica en Sant Joan Despí en 1960, conocida ya entonces como «la cocina de España»¹¹. La diversificación llegó también a los productos de higiene. Carulla no pasó por alto las posibilidades de negocio que brindaba el crecimiento de la natalidad y en 1966 lanzó el pañal infantil «D-dot»¹².

Carulla encargó la promoción de sus productos a Estudios Moro-Moviarecord (1959), los padres de la «familia Telerín», y a Leopoldo Pomés (1967). Ellos fueron los responsables de unas campañas televisivas, de enorme impacto, por lo novedosas, tanto como el que tuvieron los legendarios concursos radiofónicos patrocinados por la empresa (Pérez, 1999; Gancho, 1988).

Al tiempo, Carulla se propuso minorar los gastos de suministro de materias primas ocasionados por la dispersión espacial y el escaso tamaño de las explotaciones avícolas. Ello obligó a la integración vertical del negocio, para lo que recabó el auxilio de la empresa estadounidense Arbor-Acres Farm Inc. Con su ayuda organizó las granjas de Sant Joan Despí, Sant Fost, Arganda del Rey (Madrid) y Vilanova i la Geltrú (Barcelona) (Dávila, 1988). Pero incorporar la cría de aves al negocio comportó un segundo problema, asegurar el

suministro de pienso, que Carulla solventó también mediante la integración vertical y la colaboración con una firma extranjera. En 1963, junto con la Raslton Purina de Estados Unidos, formó Gallina Blanca Purina, SA¹³. Transcurridos dos años, ya se encontraban en activo las fábricas de piensos de Els Monjos, en el Penedés (Barcelona), Torrejón de Ardoz (Madrid) y Dos Hermanas (Sevilla) (Dávila, 1988; Gallina Blanca, 1970).

La proyección, tanto empresarial como productiva, de ambas inversiones rebasó, con mucho, los objetivos de Carulla. El intento de Gallina Blanca de reducir los costes de transacción en el aprovisionamiento de materias primas tuvo un efecto modernizador en la ganadería española difícil de exagerar. La suya fue, propiamente, la primera empresa avícola del país. Carulla introdujo en España las razas de pollos americanas y los verracos 9-90, cebados en granjas criadoras de su propiedad repartidos por toda la Península. Gallina Blanca Purina, a la altura de 1970 una de las empresas dedicadas a la producción de ganado más potentes de Europa, consiguió en un corto lapso de tiempo que los ganaderos españoles sustituyesen los forrajes tradicionales por su pienso granulado (Dávila, 1988).

Carulla intuyó a finales de la década de 1950 que sus productos podían encontrar un hueco en los mercados del exterior, en especial en los de América Latina. El industrial catalán, un auténtico visionario a este respecto, fue pionero entre los empresarios catalanes que barruntaron las oportunidades brindadas por el crecimiento de las economías del Nuevo Continente, inducido por la acumulación de capital en los años de la Segunda Guerra Mundial y los de la guerra de Corea. Brasil y Argentina (en este caso, asociada Gallina Blanca con La Campagnola) fueron los países elegidos, por lo populosos y el menor grado de implantación de las firmas estadounidenses en su suelo (Gancho, 1987). Allí distribuyó productos obtenidos en su planta de Sant Joan.

⁹ RMB, hoja 5.259.

¹⁰ AGA, Nuevas Industrias, legajos 6.653, expediente 58.391 y legajo 6.873, expediente 62.728; OEPM, patentes de la 251.294 a la 251.298 y 295.011, 355.745 y 457.369; y Registro Mercantil de Tarragona, hoja 212

¹¹ AGA, Nuevas Industrias, legajo 6.653, expediente 58.391.

¹² OEPM, marca 515.557. Sin embargo, no cuajó el proyecto fabril diseñado para su localidad natal, L'Esplugua, adscrito a la sociedad, de vida efímera, Tecla Sala, vinculado a la industria del plástico (Montanyola, 1970).

¹³ RMB, hoja 8.425.

Menos fortuna tuvo en su intento de acceder al mercado británico con sus jugos de tomate, envasados en una planta levantada en Tudela (Navarra) en 1959¹⁴. Los beneficios comerciales de la creación de la Comunidad Económica Europea, que estimularon la voluntariosa iniciativa de Carulla, llegaron para España y su empresa mucho más tarde de lo que él había supuesto.

Todos estos cambios obligaron a una profunda innovación gerencial, inspirada en la organización de las empresas estadounidenses a las que hizo partícipes de sus inversiones. En 1965 Carulla creó el primer *holding* en la industria alimentaria española, Agrolimen, con un capital de cinco millones de pesetas¹⁵. Simultáneamente, cedió responsabilidades en la gestión de las finanzas, así como en ingeniería y mercadotecnia, a profesionales ajenos a la familia. En 1971 allanó el camino a la sucesión —un problema que, por entonces, otros empresarios catalanes de su generación, como Costafreda, Bernat o el propio Riera Marsá, no contemplaban—, con el abandono de la dirección de la nueva firma, que pasaría a ocupar su yerno, Jaume Tomàs Sabaté. Desde entonces, Lluís Carulla se ocupó prioritariamente de su labor filantrópica y de la gestión de la Editora Barcino, incorporada a los negocios de la familia en 1972 (Manet, 2004).

4. Integración vertical e internacionalización, 1973-1991

Las crisis económicas de 1973 y 1981 dañaron con particular dureza a Gallina Blanca, volcada en atender las necesidades de consumo de la población con menores recursos, justamente la más castigada por la coyuntura económica. Tanto fue así que, por primera vez, fue rebasada en ventas por Starlux (Gráfico 1). Los Carulla no podían fiar ya su periplo empresarial a un producto, el Avecrem, que había perdido fortaleza en el mercado.

La familia, en tales circunstancias, dio prioridad a los negocios de venta de piensos, con unos resultados incontrovertibles (Gráfico 1). Entre 1973 y 1984 levantó seis nuevas fábricas en las provincias de Sevilla, Valencia, Zamora, Navarra y Badajoz (Moreno, 2009). Allí obtuvo desde 1976 un nuevo pienso esparcible, «la Camperina» y alimentación para mascotas (Dávila, 1988; Camps, 1992).

Al tiempo, los Carulla se propusieron diversificar sus negocios agroalimentarios con la elaboración de productos mejor remunerados y no adquiridos necesariamente por mujeres, a fin de ampliar el espectro de clientes; a saber: refrescos (el Trinaranjus, embotellado desde 1974 por la filial EMCASA); caramelos (Solano) y chicles (Trex), ambos por la nueva división, General de Confitería Novac, S.A., fundada en 1976; y miel, en 1984, por la cacereña Miel Española¹⁶.

Su conocimiento de los hábitos de compra de las amas de casa, cuya explotación constituía una rémora ahora para el progreso de la división alimentaria, sirvió, por el contrario, para hacer progresar la de productos para la higiene. Ninguna otra empresa española conocía como Agrolimen este segmento de población (merced a los depurados estudios de mercado que llevaban elaborando sus responsables desde hacía décadas). Se trataba de hacer uso de este *know-how* para conseguir la plena implantación en el mercado nacional de Evax, de la que ya gozaba el Dodot. Una vez más los Carulla buscaron el auxilio de una empresa estadounidense: la Procter & Gamble, con la que formaron en 1973 Árbora, S.A. (Swasy, 1993; Dyer, Dalzell y Olegario, 2005)¹⁷. La nueva firma consiguió también la comercialización en exclusiva de Tampax, de modo que prácticamente no tuvo rival.

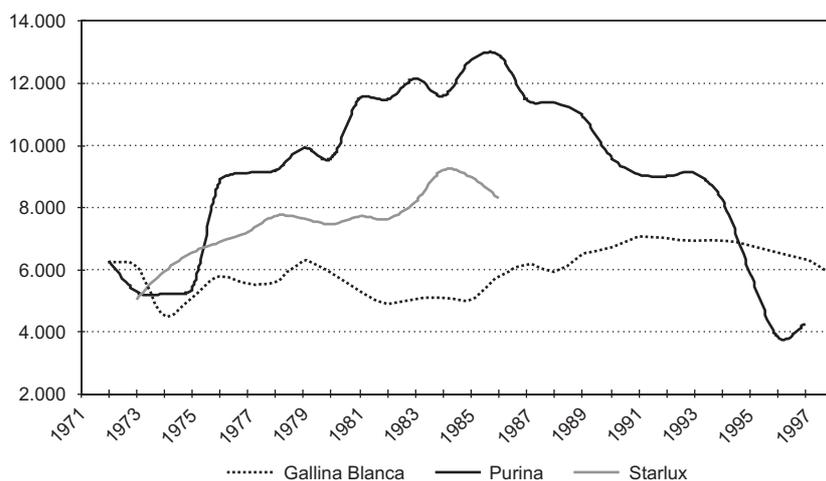
¹⁶ OEMP, marcas 749.116, 6.786 y 1.020.981 y RMB, hoja 31.656. General de Confitería levantó las nuevas plantas de Alcarràs (Lleida), Tarazona (Zaragoza) y Santa Perpètua de Mogada (Barcelona). La de Trinaranjus se ubicaba en Sant Joan.

¹⁷ RMB, hoja 38.471.

¹⁴ AGA, Nuevas Industrias, legajo 6.760, expediente 63.131.

¹⁵ RMB, hoja 10.858.

GRÁFICO 1
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE LAS EMPRESAS ALIMENTICIAS DE LOS CARULLA
Y DE STARLUX, 1971-1998
(En millones de pesetas de 1980)



NOTA: Se ha empleado el deflactor implícito del PIB de ALCAIDE (2000).
 FUENTE: *Fomento de la Producción (1971-1998)* y elaboración propia.

Sin embargo, para Gallina Blanca no había alternativa en el mercado nacional. Era preciso buscar alternativas en el exterior. Al tal fin los Carulla en 1978 crearon una nueva filial, Preparados Alimenticios (Pasa), facultada para ocuparse de la internacionalización del grupo¹⁸. Los Carulla entendieron que los caldos concentrados habrían de encontrar hueco en los países africanos con mayor grado de urbanización, donde no concurrían la Maggi y la Unilever. Con esa convicción, en 1978 comenzaron la distribución de los cubitos y sopas en Sierra Leona. El tiempo les dio la razón. En 1983 Gallina Blanca levantó en Senegal la primera planta en el exterior. Para entonces, la firma catalana operaba con la marca Jumbo en 15 países del África Subsahariana, Argelia, Emiratos Árabes, Bahrein, Kuwait, Arabia Saudita, Egipto y Japón.

A comienzos de la década de 1980, Pasa preparó su penetración en el mercado mexicano, el más complejo de los de América Latina, debido a la competencia de las firmas estadounidenses allí radicadas. Gallina Blanca empleó a mayoristas y a cadenas de distribución, fundadas por emigrantes asturianos y especializadas en la importación de productos alimenticios españoles, para dar a conocer sus productos. También fue preciso un esfuerzo de mercadotecnia a fin de convencer al consumidor de la adecuación de los caldos concentrados a la gastronomía mexicana. El empeño tuvo resultado. En 1983 las exportaciones a México suponían un 10 por 100 de la facturación de Gallina Blanca (Moreno, 2009).

Agrolimen no pudo aprovechar en el corto plazo las ventajas comerciales que brindó la incorporación de España a la CEE en 1986 debido a las dificultades que atravesaba entonces la empresa, originadas por los letales efectos de la peste porcina en Gallina Blanca Puri-

¹⁸ RMB, hoja 38.668.

na (Gráfico 1). Al tiempo, hubo de desprenderse de su filial galletera y de Trinaranjus en 1988 y 1989, respectivamente¹⁹. Gallina Blanca sufría más que nunca la competencia de Starlux, todavía más agresiva tras su incorporación al grupo Danone. Sólo con la venta de consomé, gazpachos y sopas precocinadas la empresa pudo mantener el tipo. En circunstancias tan difíciles para la compañía se produjo el fallecimiento, en 1990, de Lluís Carulla.

Sus hijos Lluís y Artur Carulla i Font, los nuevos responsables de la empresa, tuvieron que renunciar momentáneamente a la internacionalización de Gallina Blanca para redefinir la posición de Agrolimen en España. Su estrategia consistió en el engrandecimiento de Árbora y en la creación de una cadena de restaurantes de comida rápida.

En 1989 la Procter & Gamble y Ausonia se comprometieron a explotar conjuntamente sus negocios en el sector de productos de higiene femenina, ahora integrados en Árbora Holdings. La intensificación de sus vínculos se tradujo en un aumento de los ingresos de esta división, que proporcionaba ya en 1991 un 51 por 100 de los contabilizados por Agrolimen (Moreno, 2009).

Entre tanto, los Carulla diseñaron su incursión en el negocio de la restauración. La idea, muy alejada de las estrategias de diversificación de las empresas multiproducto a las que Agrolimen tuvo siempre como referencia (Unilever, Procter & Gamble, Sara Lee Baker o la propia Star), nació de su profundo conocimiento del mercado. Las ventas de sus auxilios culinarios habían disminuido porque los españoles cada vez comían menos en sus hogares. Se trataba ahora de lucrarse de este cambio de hábitos creando una cadena de restaurantes de comida rápida. Fracasados sus dos primeros intentos (Kentucky Fried Chicken España y Pizza World), en 1991 los Carulla dieron con la fórmula: Pans & Company.

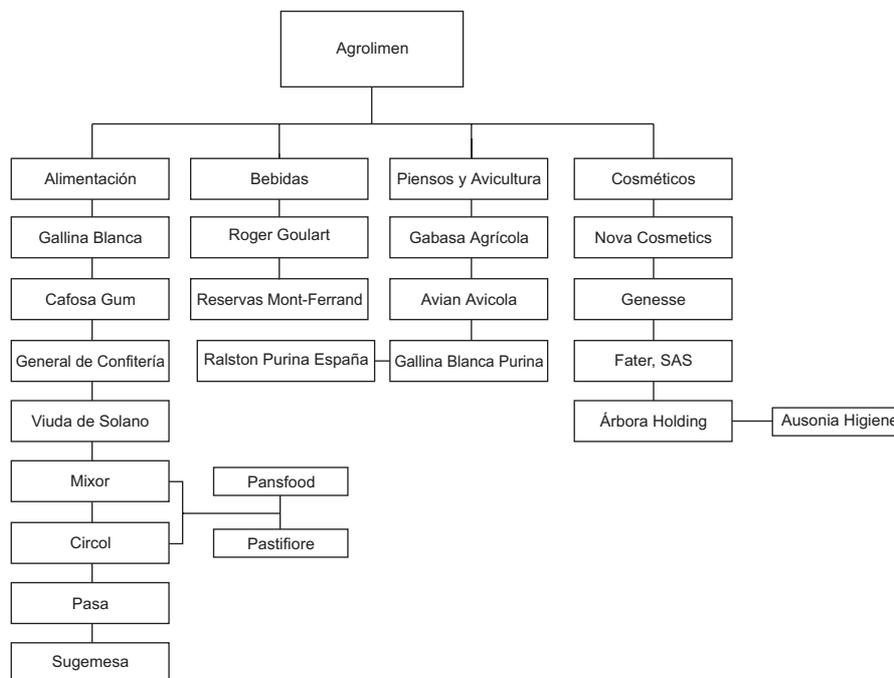
Agrolimen salió fortalecida de la crisis de 1992. En ese año tomó bajo su control Ausonia, una empresa creada en Barcelona en 1929, filial de la italiana Finaf, que previamente había sido adquirida por la Procter & Gamble. Pudo así, y de su mano, participar en el mercado de productos cosméticos de Italia, a través de Fater, y aumentar la gama de productos que distribuía Agrolimen en España. La empresa pasó a distribuir también polvos de talco, jabones, aceites esenciales, insecticidas, productos capilares y de limpieza industrial obtenidos de las nuevas instalaciones de Montornés del Vallés (Barcelona), Jijona (Alicante) y Mequinenza (Zaragoza). En 1993 se hizo con la licencia para la fabricación de mascotas de la británica de Weetabix; incorporó al *holding* las empresas dedicadas a la elaboración de cavas y licores, Reservas Mont-Ferrant y Roger Goulart; creó una línea Genesse y la cadena de establecimientos de perfumería Sophi Noel (filial Nueva Cosmética); y abrió una nueva cadena de restaurantes de comida italiana, Pastifiore. Merced a la habilidad de la familia para aprovechar las oportunidades que suscitó el cambio de coyuntura, el *holding* estaba ya compuesto entonces por una veintena de empresas que alardeaban de una sólida posición en el mercado (Esquema 1).

Había llegado también el momento de librarse de la tutela tecnológica y financiera de las empresas estadounidenses que, en los últimos años, no habían proporcionado el efecto dinamizador esperado, sobre todo a la debilitada Gallina Blanca. En 1996 la Ralston abandonó Gallina Blanca Purina, desde entonces ocupada exclusivamente de la fabricación de alimentos para mascotas y (hasta 1999) de cereales para el desayuno. Un año más tarde, los Carulla rompieron sus vínculos con la Borden. Su lugar en el accionariado de Gallina Blanca lo ocuparon los fondos de inversión holandeses Merimare Investment Ámsterdam (18,01 por 100) y Venelpark (13,66 por 100)²⁰.

¹⁹ Registro Mercantil de Tarragona, hoja 1.121.

²⁰ RMB, hoja 10.858.

ESQUEMA 1 EL ENTRAMADO EMPRESARIAL DE LA FAMILIA CARULLA EN 1993



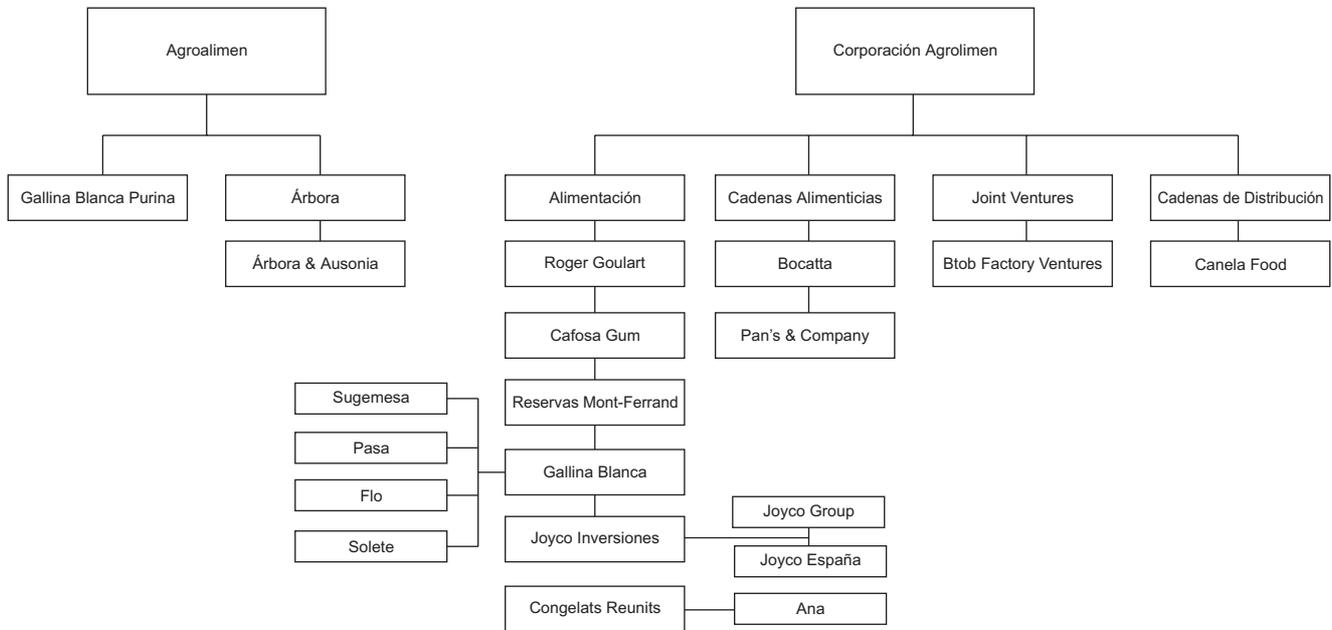
FUENTE: Registro Mercantil de Barcelona.

Sin embargo, Agrolimen mantuvo sus vínculos con la Procter & Gamble, en tanto que le garantizaban unos ingresos muy cuantiosos. No en balde, Árbora & Ausonia tenía en España una cuota de mercado (de un 61 por 100) muy superior a la que ostentaban las empresas líderes en su sector en el resto de los países de la Unión Europea. De hecho, la línea de negocio de productos para la higiene ganó peso en el *holding* familiar, tras hacerse en 1997 la Procter & Gamble con la empresa fabricante de Tampax (la Tambrans) y ceder ésta a Árbora & Ausonia los derechos de distribución en exclusiva en España y Portugal²¹.

Despejadas las incertidumbres inherentes a la sucesión, Gallina Blanca reacometió su internacionalización. Agrolimen postergó sus inversiones en África y América Latina para proceder a la conquista del mercado chino, al que llegó en 1993 junto con las empresas (también catalanas) Nutrexpa, Panrico, Chupa Chups, Roca, Indro, Derbi y Luat. Allí levantó cuatro fábricas que explotó la nueva compañía Huizhou China. Gallina Blanca consiguió en un plazo muy corto una enorme acreditación de sus caldos y sopas entre la población del país. En 1995 comenzó la distribución de sus productos en los países de la antigua Unión Soviética, comercializados con el distintivo (en español) de Gallina Blanca. Ya en 1998 su subsidiaria Europe GB Food edificó una planta en Rusia que abastecía a también a Ucrania y a los países del Báltico.

²¹ Eso sí, en 1997 traspasaron Nueva Cosmética a la familia Puig.

ESQUEMA 2
EL ENTRAMADO EMPRESARIAL DE LA FAMILIA CARULLA EN 2000



FUENTE: Registro Mercantil de Barcelona.

5. Agrolimen: una empresa globalizada, 1999-2008

En 1999 los Carulla acometieron una reestructuración del *holding* familiar, precedida de la agrupación de todas las empresas de confitería en la firma Joyco. Las compañías fueron distribuidas en dos nuevos *holdings* con arreglo al grado de control que la familia tenía en cada una de ellas: las controladas al 100 por 100, en Agrolimen, y aquellas en las que compartían la propiedad, en Corporación Agrolimen (Esquema 2)²². A fin de preservar su continuidad en manos de la familia evitaron su salida a Bolsa, involucraron a todos los miembros en la gestión de las firmas que componían ambas corporacio-

nes y contrataron a gestores, hasta entonces en la plantilla de Bacardí y Puig, empresas que habían solventado antes el problema de la sucesión.

Gracias a todo ello, Agrolimen se inmunizó en el cambio de siglo contra las vitriólicas tensiones internas que sí sufrieron otras empresas familiares. Pero no pudo hacerlo frente los cambios de la coyuntura. La empresa experimentó un deterioro de sus resultados en 2001, imputable, en buena medida, a la caída de las exportaciones inmediatas al 11-S (Cuadro 1). Y ello a pesar de los elevados beneficios que rendía Árbora & Ausonia (Cuadro 2).

Por efecto de la competencia de Maggi y de las divisiones en este negocio de Pepsico y García Carrión, Gallina Blanca perdió seis puntos de cuota en el mercado de sopas de sobre entre 1998 y 2003, mientras que la del Avecrem menguó en dos, a pesar de sus volunta-

²² Publicaciones Alimarket (2000), página 405.

CUADRO 1

RESULTADOS DE CORPORACIÓN AGROLIMEN, 2000-2005
 (En millones de euros corrientes)

Año	Ventas	Exportaciones	Capital	Fondos propios	Inversión
2000	717,22	192,11	10,33	47,10	46,06
2001	818,64	162,09	10,32	49,06	59,48
2002	788,65	161,01	10,32	52,14	57,18
2003	1.099,11	176,08	28,91	151,31	54,95
2004	846,23	123,53	30,92	218,70	38,97
2005	854,76	120,56	30,92	222,03	31,62

FUENTE: Publicaciones Alimarket (2000-2006) y elaboración propia.

CUADRO 2

**RENTABILIDAD ECONÓMICA DE ALGUNAS DE LAS EMPRESAS INTEGRANTES
 DE AGROLIMEN, 1998-2007**
 (En %)

Año	Corporación Agrolimen	Árbora & Ausonia	Gallina Blanca	Eat and Out	Pans and Company Int, S.L.
1998			4,4		
1999		30,0	4,6		-28,7
2000	1,5	59,2	3,1		-42,5
2001	0,9	33,8	3,5	-0,3	-135,5
2002	1,3	32,2	4,7	-3,7	-56,3
2003	1,3	34,1	5,4	-3,2	-15,3
2004	2,9	26,5	5,5	-0,4	-5,3
2005	0,9	29,7	11,0	-1,0	0,7
2006	0,9	16,1	14,5	-0,2	22,5
2007	0,1	38,2	11,2	2,1	50,2

FUENTE: RMB, cuentas de Corporación Agrolimen, Amadeus y elaboración propia.

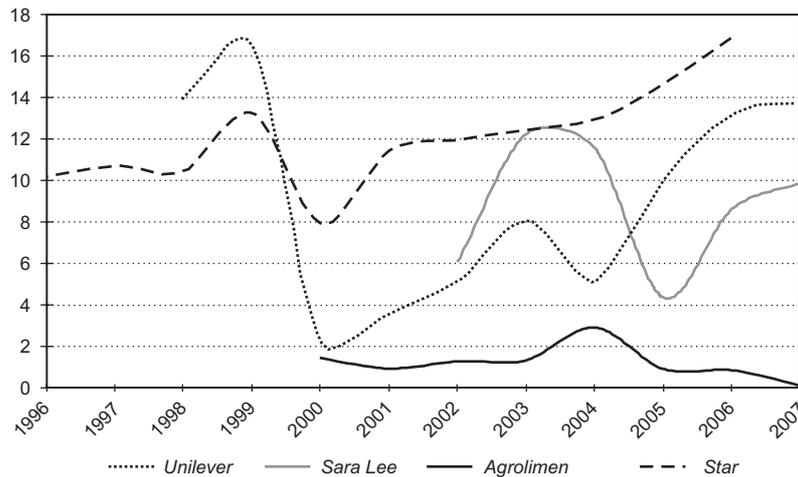
riosos intentos de «renovación intelectual» (Moreno, 2009). Los resultados de Pans & Company fueron todavía más desalentadores (Cuadro 2).

Para contener la caída de los ingresos de su división alimentaria, los Carulla insistieron en la integración vertical mediante la adquisición de empresas en dificultades (Cuadro 3). A tal fin, emplearon dos sociedades de capital-riesgo ligadas a la familia: Agrolimen Inversiones, creada en 2002, y Quercus Equity (en alianza con

Ahorro Corporación), en 2005. Los Carulla buscaron oportunidades de inversión que les permitiesen elaborar productos con mayor valor añadido y subsanar un problema arrastrado desde antiguo por la empresa: su baja rentabilidad frente a la de sus competidoras (Gráfico 2).

Firmas como Flo, Biocentury o Consorcio de Jabugo coadyuvaron a diversificar notablemente la gama de productos y a mejorar tímidamente los resultados (Gráfico 2). Ahora bien, los Carulla fracasaron en dos operaciones a las

GRÁFICO 2
 RENTABILIDAD ECONÓMICA DE AGROLIMEN Y SUS COMPETIDORAS, 1996-2007
 (En %)



FUENTE: Amadeus y elaboración propia.

que atribuyeron una gran importancia estratégica: la absorción de Chupa-Chups por Joyco y la compra a Corporación Alimentaria Peñasanta de Central Lechera Asturiana, la mayor empresa láctea de España (Moreno, 2009).

La apuesta más firme para conjurar la mencionada modestia de los beneficios obtenidos con respecto a los ingresos empleados en su consecución fue la inversión en los negocios de restauración, a los que los Carulla dieron prioridad, ignorando los números rojos de Pans & Company y los rumores de su venta inminente. A la compañía encargada de esta rama de negocio, Eat Out Group, formada en 2003, se unieron nuevas cadenas, en algún caso, como resultado de la firma de alianzas estratégicas, como la signada con Escarrer i Flurí, de Sol Meliá, hasta sumar un total de 14 (Cuadro 4)²³.

²³ Por otra parte, Agrolimen, a través de la compañía Foodlase, formada junto con Aldeasa, pasó a participar en la gestión de cafeterías en aeropuertos y estaciones ferroviarias.

Como resultado de ello, Eat Out disfrutaba en 2007 en España de una cuota de mercado del 50 por 100.

La familia confió, asimismo, la recuperación del grupo a un nuevo empeño de internacionalización, extendido a todas las líneas de negocio, persuadida por las posibilidades que procuraba la implantación del euro y la ampliación de la Unión Europea.

Precisamente a la necesidad de extender sus mercados a los países del Este obedeció la construcción en 2001 de una planta en las proximidades de Kiev (Ucrania), adscrita a Europe GB Food Ukraine, la nueva filial de Gallina Blanca. En ese mismo año consiguió un logro no menor: edificar una planta en Irán, en compañía de la empresa autóctona Amedeh Laziz. Jumbo aumentó la presencia en África tras la concesión de franquicias de producción de sus cubitos y sopas con empresas de Mali, Burkina Faso y Guinea Conakry, entre otros países, y, muy especialmente, tras la toma del 50 por 100 de la keniana Carlton Foods en 2003. No descuidó Gallina Blanca su extensión en América Latina donde, desechado el proyecto de levantar

CUADRO 3

FIRMAS ALIMENTICIAS ADQUIRIDAS POR CORPORACIÓN AGROLIMEN, 2000-2007

Firma	Razón social	Actividad	Año
Europastry	Fripan	Fabricación de pan	2000
Flo	El Pavo	Pastas para sopa	2000
Congelats Reunits	La Sirena	Congelados	2000
Solete Spania	Solete	Envasado de gazpacho	2000
Illa de Gracia	Illa de Gracia	Producción de cítricos	2002
Fulpresa	Flupresa	Tortillas congeladas	2004
Central de Cocinados Catar	Catar	Comida precocinada	2004
Biocentury	Biocentury	Productos dietéticos	2005
Consorcio de Jabugo	Jamón de Jabugo	Curado del jamón	2007

FUENTE: Publicaciones Alimarket (2000-2007), *pássim*; y elaboración propia.

CUADRO 4

FUNDACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA CADENA DE RESTAURANTES DE EAT OUT, 1991-2008

Cadena	Año de incorporación	Modalidad de incorporación	Implantación geográfica
Pans & Company	1991	Iniciativa propia	España, Portugal, Italia, Emiratos Árabes, Arabia Saudita y Guatemala
Pastifiore	1993	Iniciativa propia	España
Fresh & Ready	1997	Compra	España
Café di Fiore	1999	Iniciativa propia	España
Bocatta	2001	Compra	España y Portugal
Casa das Sopas	2002	Compra	Portugal
Terracota	2004	Iniciativa propia	España
Fresco	2005	Compra	España, Portugal e India
Salta!	2005	Iniciativa propia	España
Dehesa Santa María	2006	Compra	España
Abbasid	2007	Compra	España
Pollo Campero	2008	Alianza estratégica	España
Ribs	2008	Compra	España
Krunck	2008	Compra	España

FUENTE: Publicaciones Alimarket (1991-2008), www.eatout.es y elaboración propia.

una fábrica en Cuba, distribuyó productos en las de Bollar (Huesca), Alcañiz (Teruel) y Olerdola (Barcelona). Así las cosas, en torno a 2005 era el líder en el mercado de 70 países. Para respaldar este impulso internacionalizador,

los Carulla crearon varias empresas consultoras especializadas en la prospección de mercados (con sede en Londres) y firmas dedicadas a la promoción audiovisual y mejora de su imagen corporativa en África.

Sin embargo, fracasaron los responsables de Gallina Blanca en su intento de extenderse a Francia, Irlanda y el Reino Unido, cerrado el paso por la Knorr, en manos de Unilever, y la Maggi, de Nestlé. Allí hubieron de conformarse con atender la demanda de la población inmigrante, que ya conocía la marca Jumbo. También se malograron sus expectativas de ganar presencia en los países del este de Europa.

Los Carulla no podían permanecer de espaldas a Europa, so pena de depender de los siempre erráticos mercados del Tercer Mundo, que desde 2004 ocasionaron algún contratiempo a la empresa, por culpa de la caída de la demanda (Gráfico 2; Cuadros 1 y 2). Con esta convicción, los Carulla formularon una propuesta de compra en 2005 a su gemela italiana, la Star, propuesta que los Fossati rechazaron. Sin embargo, los preludios de la crisis económica y la amenaza que pendía sobre una y otra firma de caer en manos de Appax, una empresa de capital-riesgo británica, obligaron en 2008 a las dos familias a sentarse de nuevo a negociar. En noviembre llegaron a un acuerdo de fusión en pie de igualdad, mediante la entrada de los Fossati en el capital de Pasa y de los Carulla en el de Star.

El de Star y Gallina Blanca fue un maridaje perfecto. Especializada la primera en los mercados europeos y la catalana en los de América Latina y África, no concurrían en ningún país, de manera que sólo fue precisa una reestructuración organizativa menor (Esquema 3). Tras la fusión, Gallina Blanca multiplicó sus ventas por 3,7 (a consecuencia del modo en que señoreaba Star en Italia y Holanda) y su capital fijo por 3,1²⁴. Incluso los Carulla pudieron diversificar sus negocios en España, con los aportados por la Star: la elaboración de tomate frito (en los que Gallina Blanca había fracasado tiempo atrás) y la pesca y procesamiento industrial de atún.

²⁴ Ya a comienzos de 2009, la nueva corporación entró en el accionariado de la empresa alimenticia rusa Baltimore, lo que obligó al cierre de las plantas de Gallina Blanca en su país y en Ucrania. También fueron clausuradas las plantas chinas, en este caso, debido a la competencia desleal de las productoras locales de caldos.

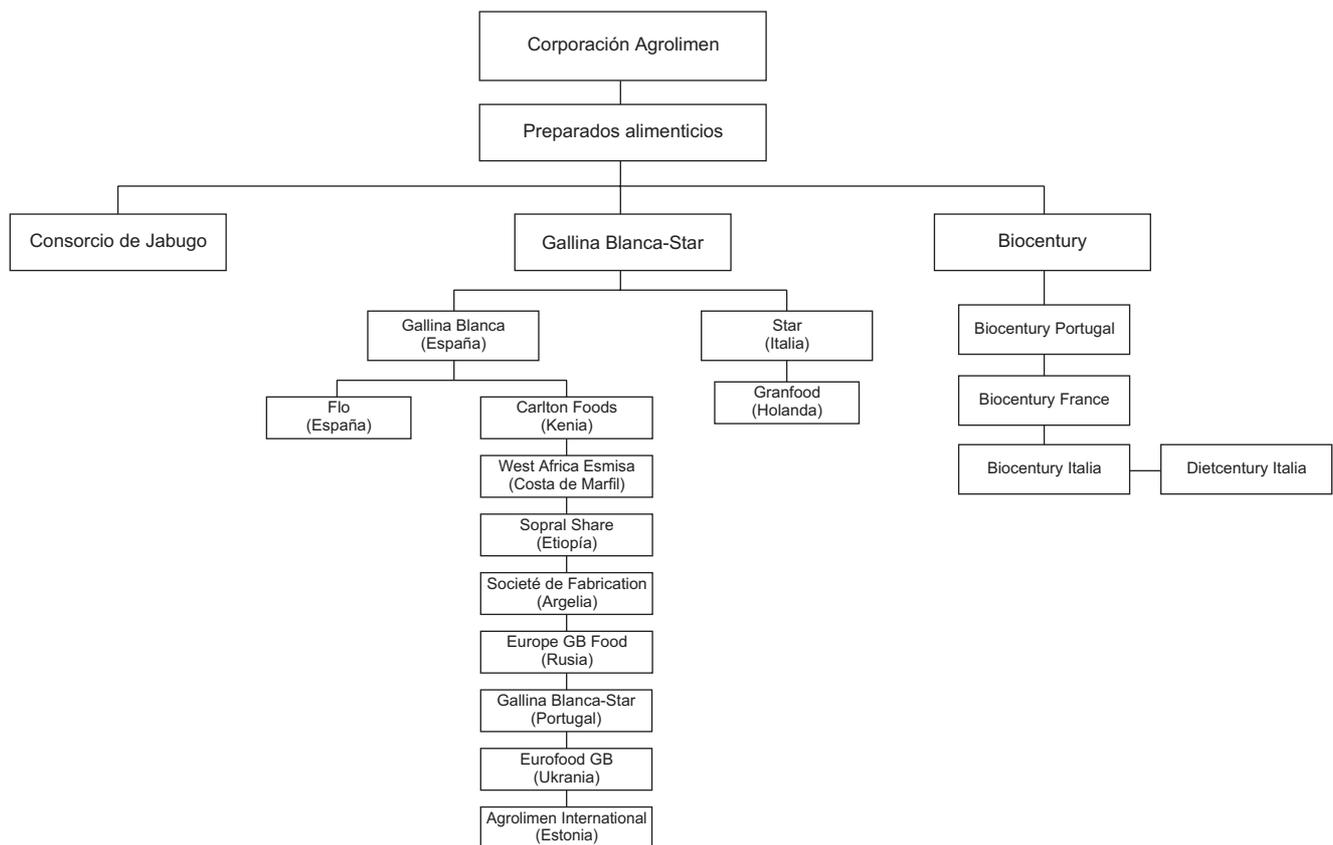
Menor fortuna tuvieron los Carulla en la internacionalización de Joyco. Animados por el éxito de la empresa en España (en 2002 disfrutaban de una cuota en el segmento de los caramelos del 11,5 por 100, superior a la de la propia Chupa Chups, y de un 25 por 100 en el de chicles), aspiraban a dar a conocer en el exterior sus «Solano» y «Trex», amparados en las sinergias que proporcionaba la división internacional de Gallina Blanca.

De nuevo, México fue uno de los primeros objetivos. En 1999 adquirieron Lyausa, una confitera fundada en la década de 1940 por el empresario puertorriqueño Óscar Villafañé. Ya en 2003 Joyco atendía 14 plantas (con 3.500 empleados) en China, México, India, Rusia, Estados Unidos, Polonia, Filipinas y tres más en España, en Alcarrás (Lérida), Taragoza y Barberá del Vallés (Barcelona). Al tiempo, contaba con delegaciones comerciales en Portugal, Italia y Francia. En menos de un lustro, Joyco se había convertido en la segunda mayor empresa confitera del mundo, tras la estadounidense Wrigley.

Sin embargo, los Carulla acabaron por renunciar a su proyecto, amputado al poco de nacer por la frustrada compra de la Chupa Chups, y desanimados por el escaso terreno ganado a la Wrigley. En 2004, cuando estaban a punto de iniciarse las obras de construcción de una nueva planta en Brasil, decidieron desprenderse de todas sus fábricas en favor de su rival, salvo en América Latina y China. En el caso de México, negociaron la entrada en el accionariado de Bimbo, la segunda mayor panificadora del mundo, ligada a la familia Servitje, de origen catalán. Los lazos de paisanaje no debieron de ser ajenos a esta operación.

La internacionalización de Eat Out Group no fue fácil, debido a la competencia de las grandes cadenas de Estados Unidos y a la especialización de sus subsidiarias en la venta de alimentos demasiado autóctonos. Los Carulla se limitaron exclusivamente a los países del Mediterráneo con hábitos alimenticios similares a los españoles. En el año 2002 tomó las riendas de una cadena típicamente lusitana: La Loja das Sopas, creada

ESQUEMA 3
LA DIVISIÓN ALIMENTARIA DE AGROLIMEN EN 2008
(Diagrama simplificado)



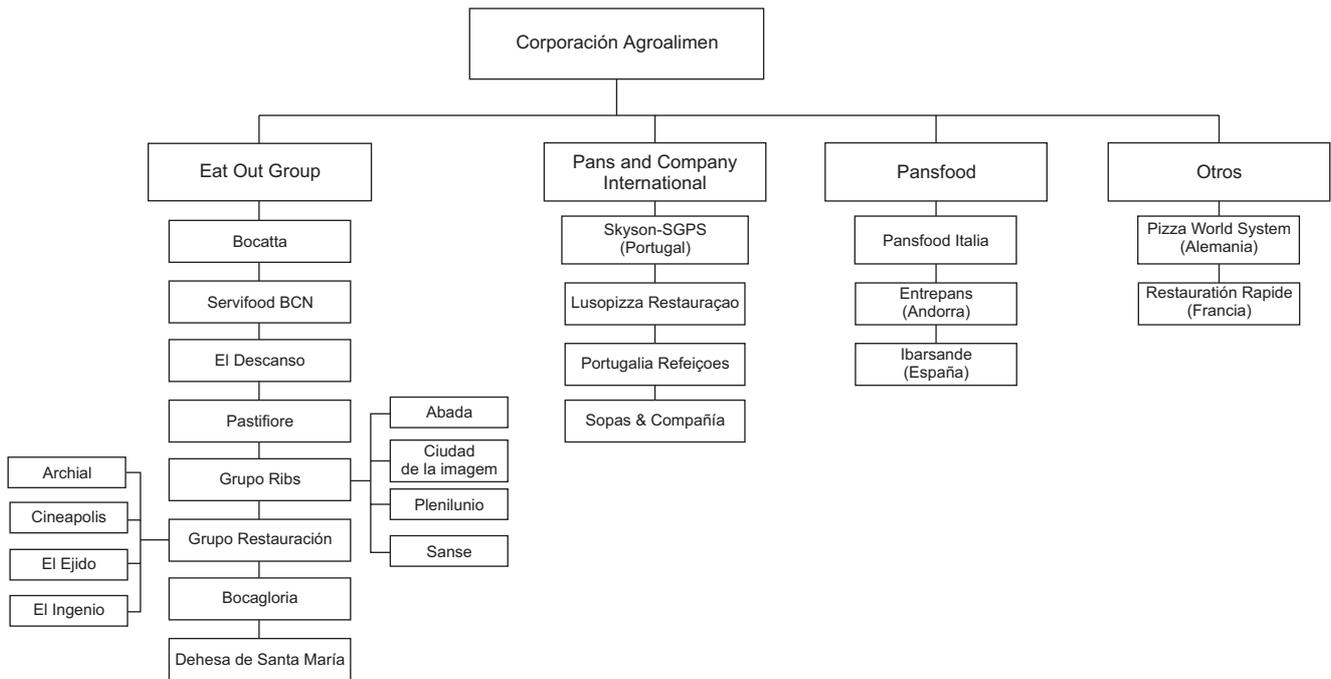
FUENTE: Registro Mercantil de Barcelona y Amadeus.

de 1995. En 2000 Pans & Company abrió su primer restaurante en Italia. Sin embargo, los desoladores resultados obtenidos (Cuadro 1), aconsejaron una expansión internacional más sosegada, a fin de evitar un descalabro como el sufrido con Joyco. Así las cosas, el proyecto de establecerse en Francia, Andorra y Venezuela fue momentáneamente abandonado.

Los Carulla no abrieron nuevos restaurantes en el exterior hasta que no constataron la rentabilidad de los que ya operaban fuera de España. Sin embargo, cambiaron el

destino geográfico para inclinarse por los países árabes, una apuesta extraordinariamente arriesgada atendiendo a su dieta tan singular, sin más respaldo que el arraigo que allí tenía Gallina Blanca. En 2006 Eat Out abrió en los Emiratos Árabes 84 restaurantes en 2006, eran ya 85 millones de clientes los del grupo (Esquema 4; Cuadro 4). Poco más tarde llegó a la India. Ya en 2008 la empresa acometió la conquista del mercado latinoamericano, con un primer restaurante en Guatemala, mientras sopesaba invertir a medio plazo en Francia y Alemania.

ESQUEMA 4
LA DIVISIÓN DE CADENAS DE COMIDA RÁPIDA DE AGROLIMEN EN 2008
(Diagrama simplificado)



FUENTE: Registro Mercantil de Barcelona y Amadeus.

El crecimiento de la división internacional del negocio de la fabricación y venta de alimentos para mascotas fue igualmente vertiginoso. En 2001 adquirió a Nestlé su división dedicada a este giro en España, a la que un año más tarde se unieron las de Grecia e Italia. Simultáneamente, se hizo con las marcas Advance y Brekkies (muy acreditadas en Francia, Alemania, Austria y Bélgica) de las que tuvo que desprenderse la estadounidense Mars, tras la toma de control de la francesa Royal Canin, obligado por las autoridades europeas. Todos estos activos y los de la vieja Gallina Blanca Purina fueron agrupados en 2002 en la compañía Affinity Petcare, la tercera empresa europea del sector desde su nacimiento y la de mayor implantación en Europa occidental del grupo Agrolimen.

En 2007 Quercus adquirió Thomas Verkersechnik, de Solingen, dedicada a la fabricación de rótulos luminosos —un sector por completo desconocido para los Carulla— y fue rebautizada como Ódena. Aun así, la familia puso desde el primer momento su mayor empeño en dar dimensión internacional a la firma. Los resultados fueron muy halagüeños: los paneles del Nasdaq en Times Square salieron de la nueva fábrica de Ódena en Badalona (Moreno, 2009).

Este esfuerzo inversor tan extraordinario y repentino no vino acompañado, como era de prever, de una mejora de los resultados en el muy corto plazo (Cuadro 1; Gráfico 2), tanto más en vísperas de una recesión como la que estaba a punto de sufrir la economía europea. El

de 2007 fue un mal año para Agrolimen. Pero la alianza con los Fossati y los inmejorables resultados obtenidos por Eat Out en el exterior parecían anticipar un incremento de la rentabilidad que tanto ambicionaba la familia.

En cualquier caso, y como resultado del crecimiento experimentado desde comienzos del nuevo siglo, Agrolimen estaba compuesta en 2008 de 125 compañías (excluyendo a sus subsidiarias y divisiones comerciales), de las que medio centenar estaban domiciliadas fuera de España. Su facturación se aproximaba entonces a los 2.000 millones de euros. Sólo en España, el grupo atendía 22 fábricas con una plantilla superior a las 6.000 personas. El viejo sueño de Lluís Carulla de convertir su modesta empresa de caldos, recluida en un obrador del corazón de Barcelona, en una gran corporación se había materializado en tan sólo siete décadas.

6. Conclusiones

La extensión de Agrolimen en el mercado mundial tiene mucho de excepcional. Lo es por el carácter familiar de la empresa, por la talla de las grandes empresas transnacionales con las que ha tenido que enfrentarse y por los mercados extraordinariamente competitivos en los que opera, donde a diferencia de otras compañías alimenticias, como Campofrío, Agrolimen no ha podido hacer valer la condición genuinamente española de sus productos. En suma, el que protagoniza Agrolimen es uno de los capítulos más brillantes en la reciente historia de la internacionalización de la empresa española.

Su éxito estriba, en un primer término, en su temprana vocación por el mercado mundial. Los gestores de Agrolimen se percataron de sus posibilidades (y del agotamiento de las que brindaba el mercado nacional) mucho antes de que lo hiciesen los de las otras grandes empresas alimentarias del país. Desde finales de la década de 1950 los cubitos de Gallina Blanca eran consumidos en América Latina.

Esta empresa supo, como pocas otras, emplear en los mercados exteriores las enseñanzas adquiridas en España durante los años del desarrollismo. De hecho, los Carulla buscaron desde 1978 destino para sus inversiones en países que atravesasen por coyunturas económicas similares a las que vivió entonces España. Y ello porque allí sabían qué mercancías ofrecer (productos alimenticios semielaborados muy asequibles) y a qué cohortes de población (familias de renta media-baja). Incluso esta experiencia le sirvió a Agrolimen en el largo plazo para implantar allí sus cadenas de comida rápida, donde los Carulla intuyeron que podían cuajar gracias a la emulación de una parte de su población de los hábitos de consumo occidentales.

Por otra parte, los Carulla fueron muy sagaces en la búsqueda de sus aliados extranjeros. Ninguna otra firma española de la alimentación ha tenido una relación tan estable como la mantenida por Agrolimen con Borden y Ralston. El vínculo con la Procter & Gamble ha sido aún más duradero en el tiempo. De ellas obtuvo unos conocimientos tecnológicos y unas enseñanzas estratégicas que hizo valer, tanto en España como en el exterior. Eso sí, llegado el momento supo liberarse de su tutela y prescindir de ellas, para acometer en solitario su conquista del mercado mundial.

Los Carulla despuntaron también por sus habilidades organizativas. Desde 1978 ampararon su internacionalización en un sólido armazón institucional que preservó la naturaleza familiar de la empresa. Otro tanto puede decirse de la mercadotecnia, un instrumento al que atribuyeron una gran utilidad en el desarrollo de la firma, tanto en España como en el resto del mundo.

Agrolimen se topó, eso sí, con dificultades de implantación en los mercados europeos, que solventó en 2008 con su alianza con la Star. Dos empresas latinas se unían para preservar la continuidad de su naturaleza familiar, amenazada por la difícil coyuntura económica, un hecho excepcional en la historia económica de España y de Italia.

Referencias bibliográficas

[1] ALCAIDE INCHAUSTI, J. (2000): «Series históricas españolas. 1898 a 1998», en VELARDE FUERTES, J. (coord.), *1900-200. Historia de un esfuerzo colectivo. Cómo España superó el pesimismo y la pobreza*, Madrid, Fundación BSCH/Planeta, tomo II, páginas 645-712.

[2] CABANA I VANCELLS, F. (2000a): «Lluís Carulla i Canals», en TORRES, E. (ed.): *Los 100 empresarios españoles del Siglo XX*, Madrid, Lid.

[3] CAMPS RABADÍ, J. (1992): *Historia de los alimentos para animales de compañía y su importancia socio-económica. Informe técnico a veterinarios*, Barcelona, Gallina Blanca Purina.

[4] DYER, D.; DALZELL, F. y OLEGARIO, R. (2005): *Procter & Gamble. Los 165 años de P&G construyendo marcas*, Barcelona, Granica.

[5] *Fomento de la Producción* (1971-1989), Barcelona, Fomento de la Producción.

[6] GALLINA BLANCA (1970): *Norma de alimentos y manejo de las reproductoras Arbor Acre*, Madrid, Gallina Blanca.

[7] GANCHO HERNÁNDEZ DE LA HUERTA, C. (1987): *Gallina Blanca ya es de Oro, 1937-1987*, Barcelona, Gallina Blanca.

[8] MANET I SEGIMÓN, A. (2004): «El mecenas Lluís Carulla i Canals», *Revista de Catalunya* (199), páginas 3-4.

[9] MUNTANYOLA, R. (1970): *Montserrat Canals de Carulla, 1879-1952. Esbós biogràfic*, Barcelona, Edigraf.

[10] MORENO LÁZARO, J. (2009): «Crecimiento e internacionalización de una empresa familiar catalana: Agrolimen, 1937-2007», *Revista de Historia Industrial* (40), Barcelona (en prensa).

[11] PÉREZ, M. (1999): «La gallina de los cubitos de oro. 62 años de publicidad de *Gallina Blanca*», *El Publicista*, 15, Madrid, páginas 39-42.

[12] PUBLICACIONES ALIMARKET (1983-1992): *Anuario*, Madrid, Alimarket.

[13] PUBLICACIONES ALIMARKET (1993-2007): *Informe anual. Industrias perecederas*, Madrid, Alimarket.

[14] SWASY, A. (1993): *Soap opera: The inside history of Procter & Gamble*, Nueva York, Sima & Schuster.

Recursos electrónicos

Base de datos *Amadeus* (1996-2007), Bureau van Dijk Electronic Publishing.

En el próximo número de
Información Comercial Española. Revista de Economía

La primera crisis global: procesos, consecuencias, medidas

<i>Josep M. Sayeras Maspera</i>	Presentación
<i>Máximo Borrell</i>	Reflexiones en torno a la crisis actual, la ética y el especialismo cuantitativo
<i>Gonzalo Bernardos Domínguez</i>	Creación y destrucción de la burbuja inmobiliaria en España
<i>Ricardo Aláez Aller, Javier Bilbao Ubillos, Vicente Camino Beldarrain, Juan Carlos Longás García</i>	Reflexiones sobre la crisis de la industria española del automóvil y sus perspectivas
<i>Francesc Granell</i>	Las medidas contra la crisis, sus problemas y su impacto intergeneracional
<i>Montserrat Millet Soler, Patricia García-Durán Huet</i>	¿Vuelve el proteccionismo?
<i>Oriol Homs y Ferret, Carlos Obeso Abalde</i>	Impactos de la crisis en las relaciones laborales
<i>Josep M. Sayeras Maspera</i>	El capitalismo ha muerto, ¡viva el capitalismo!
<i>Marta Melguizo Garde</i>	Planificación fiscal en la transmisión lucrativa de padres a hijos
<i>Jorge de Andrés</i>	Integración de los precios los bonos de deuda pública en la Unión Monetaria europea
<i>Patsi Ibáñez Hernández, Miguel Ángel Peña Cerezo, Andrés Araujo de la Mata</i>	Impacto de las políticas crediticias de la banca en los resultados <i>ex post</i> : una aproximación desde las teorías económicas del ciclo crediticio
Coordinador: Josep M. Sayeras Maspera	

Últimos números
publicados:

Ferias comerciales

*El papel de los emprendedores
en la economía*

Economía de la energía

60 años del sistema GATT-OMC

*Comercio e
internacionalización
de servicios*

Marx-Keynes-Schumpeter

Relaciones euromediterráneas

Economía y medio ambiente

*Aspectos territoriales
el desarrollo: presente y futuro*

Números en
preparación:

Mujer y economía

*Política comercial de la UE:
Presidencia española 2010*

