



---

# Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales**

**Grado en A.D.E.**

**Las empresas ferroviarias y la  
empresa moderna: La  
Compañía de los Ferrocarriles  
del Norte de España**

Presentado por:

***Saúl Bernardo Mozo***

Tutelado por:

***Pedro Pablo Ortuñez Goicolea***

*Valladolid, 2 de julio de 2016*

## ÍNDICE DE CONTENIDO:

Índice de gráficas.....	3
Resumen del trabajo.....	4
Introducción.....	5
Metodología utilizada.....	5
1. Historia.....	6
2. Estructura económica.....	8
2.1 Estructura de ingresos	
2.2 Estructura de costes	
2.3 Resultados de explotación	
3. Análisis del accionariado.....	17
4. Estructura organizativa.....	28
5. Conclusiones.....	33
6. Bibliografía.....	35
7. Anexos.....	36

## ÍNDICE DE GRÁFICAS / CUADROS

Gráfico 2.1: Evolución de los ingresos diferenciados por velocidades.....	9
Gráfico 2.2: Evolución de las cargas financieras. ....	10
Gráfico 2.3: Evolución del ratio cargas financieras / gastos totales.....	10
Gráfico 2.4: Evolución de los gastos de material y tracción.....	11
Gráfico 2.5: Evolución del ratio gastos de material y tracción / gastos totales..	12
Gráfico 2.6: Evolución de los gastos de explotación.....	13
Gráfico 2.7: Evolución del ratio gastos de explotación / gastos totales.....	13
Gráfico 2.8: Evolución del resultado de explotación (1861 – 1897).....	15
Gráfico 2.9: Evolución del resultado de explotación (1898 – 1935).....	16
Cuadro 3.1: Reparto del capital inicial de Norte (acciones).....	17
Cuadro 3.2: Agrupación de acciones por su influencia.....	20
Cuadro 3.3: Capital de Norte según Junta de Accionistas (1883).....	22
Cuadro 3.4: Evolución del capital de Norte según Juntas de Accionistas (1889 - 1893).....	23
Cuadro 3.5: Evolución del capital de Norte según Juntas de Accionistas (1894 - 1899).....	24
Cuadro 3.6: Capital de Norte según Junta de Accionistas (1901).....	24
Cuadro 3.7 Capital de Norte según Junta de Accionistas (1917).....	25
Cuadro 3.8: Capital de Norte según Junta de Accionistas (1924).....	26
Cuadro 3.9: Capital de Norte según Junta de Accionistas (1935).....	27
Cuadro 4.1: Organigrama Funcional de Norte.....	29
Cuadro 4.2: Organigrama Multidivisional de Norte.....	31
Cuadro 4.3: Evolución de la plantilla de trabajadores de Norte.....	32

## RESUMEN DEL TRABAJO

En este trabajo se analizan diversos aspectos de la Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España, protagonista en la construcción y gestión del ferrocarril en España.

La andadura comenzará por un paseo por la historia de Norte, presentando a una de las compañías más importantes en España en lo que al ferrocarril se refiere. A continuación, habrá que retroceder sobre los pasos andados para sumergirse en dos análisis: uno a nivel económico, donde se verán los resultados de la compañía junto con su estructura de ingresos y gastos; y otro a nivel accionarial, detallando la evolución de la propiedad de Norte con el paso de los años y los acontecimientos. Seguidamente, se llevará a cabo otro análisis adicional, que expondrá las estructuras organizativas que formaron la base de la gestión de la compañía y su transformación con el paso del tiempo y el aumento del tamaño de la misma. Para finalizar el camino, se concluirá relacionando los tres análisis mencionados.

Palabras clave: España, Ferrocarril, Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España, Análisis.

Códigos JEL: N73, N74, N83 y N84

Summary:

In this work, I have analyzed various aspects of the Company of the Iron Ways of the North of Spain, which was the lead in the construction and management of the railway in Spain.

The journey will start for a walk through the history of North, introducing one of the most important in what refers to rail companies in Spain. Then we will have to go back the steps walked to dive into two analyzes: one economic level, where we can see the results of the company with its structure of income and expenses; and another shareholder level, detailing the evolution of North property over the years and events. Next, it will take place a further analysis setting out the organizational structures that formed the basis of the

management of the company and its transformation over time and increasing the size of it. To end the way, it will conclude by relating the three analysis previously mentioned.

Keywords: Spain, Railway Company of the Iron Ways of the North of Spain, Analysis.

JEL codes: N73, N74, N83 and N84

## **INTRODUCCIÓN**

Contrariamente a lo que quizá se espera de un casi graduado en una facultad de Economía y Empresa, la elección de este tema no tuvo motivos usuales o comunes como podrían ser la importancia de las compañías de ferrocarril en el mundo empresarial, o su relevancia en el crecimiento de los países, tampoco la innovación en el ámbito técnico y organizativo que supusieron, o los métodos de financiación que utilizaron. El único motivo que me llevo a investigar en el ámbito del ferrocarril es mi afán incondicional por los trenes, algo irracional, al menos para mí, que me viene desde que era niño. Mi tutor, Pedro Pablo Ortuñez, me invitó a investigar sobre la Compañía de los Ferrocarriles del Norte de España, hasta la fecha casi desconocida para mí, y se lo agradezco por toda la curiosidad que me ha generado este trabajo. Conforme fui adquiriendo conocimiento me puse los objetivos de saber acerca de la propiedad de la empresa, de averiguar más sobre la estructura organizativa que utilizaba esta empresa que data del siglo XIX y cómo fue su paso empresarial por la historia. Tras mucho escribir y leer, vi relaciones entre mis objetivos, lo que aún hizo más emocionante la investigación. Se podía ver como los cambios económicos provocaron procesos en la estructura de la propiedad y como esta última tuvo influencia en la estructura organizativa de Norte.

## **METODOLOGÍA UTILIZADA**

La metodología utilizada en este trabajo es diversa dependiendo del tipo de análisis al que se refiera. Para el análisis económico se ha utilizado estadística

descriptiva, más concretamente se ha usado: análisis de gráficos, medidas de posición central y medidas de forma. Estas herramientas se han utilizado sobre información cuantitativa sobre las cuentas de resultados disponibles.

Para el análisis accionarial se han utilizado fuentes bibliográficas y archivos con las celebraciones de diferentes juntas de accionistas a lo largo de la vida de la empresa analizada.

Por último para el análisis de la estructura organizativa se han utilizado fuentes bibliográficas y análisis de gráficos.

## **1. HISTORIA**

El 22 de noviembre de 1958 se constituye en Madrid la “Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España”. Hablar de Norte es hablar de Isaac Péreire y Emile Péreire, dos hermanos especialistas en el negocio de los Ferrocarriles que desempeñaron dicho negocio en España. Tenían el fin de acceder a Argelia mediante un enlace entre Le Havre y Cádiz. Hay que destacar y tener en cuenta que los hermanos Péreire controlaban en el norte el tramo Le Havre – París, en el centro el tramo Burdeos – Irún – Madrid y en el sur el ferrocarril de Córdoba y Sevilla.

La Compañía nace con un capital social de 380 millones de reales, el cual se dividía en 200.000 acciones. La mayor parte de estas acciones se encontraban, en sus orígenes, en manos de personas asociadas al grupo Péreire, así como en banqueros muy vinculados a los negocios de los hermanos. Al igual que otras muchas empresas ferroviarias, tenía la asociación de un banco que era el encargado de ejercer labores de financiación entre otras tareas. En el caso de Norte el banco era el Crédit Mobilier (CM) y su filial en España el Crédito Mobiliario Español (CME), entidades financieras en manos de los hermanos Péreire.

Norte surge tras la aprobación de la Ley General de Ferrocarriles de 1855, con la caducidad de las concesiones correspondientes a las líneas Madrid – Irún (pasando por Valladolid y Burgos) antes en manos de la Diputación General de Vizcaya y el Gobierno de Bilbao entre otros. Tras su constitución, la empresa de los hermanos Péreire inicia su andadura en 1856 en Valladolid, terminando

las líneas entre la misma y Medina del Campo y por otro lado entre la misma y Burgos.

Los años 60 para la Compañía, se caracterizaron por un periodo de crisis financiera que afectó con intensidad a sus resultados. Tras la recuperación, a partir de 1874 se inicia un primer periodo de expansión, en cuanto a kilometraje de la red ferroviaria se refiere, mediante la adquisición de múltiples líneas:

1874 Alar del Rey – Santander

1878 Alsasua – Barcelona y Castejón – Bilbao

1884 Medina – Segovia

1885 Asturias – Galicia – León y Lérida – Tarragona

1886 Villalba – San Juan

1887 Abadesas – Selgua

1889 Selgua – Barbastro

1890 Soto de Rey – Ciaño

Entre 1874 y 1890 la Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España triplicó el tamaño de su red inicial, llegando a los 2259 km de vía.

La segunda expansión de la Compañía se dio en los años 91 y 92, adquiriendo dos líneas de su principal competidor en España, La Compañía de los Ferrocarriles de Madrid a Zaragoza y Alicante (MZA), perteneciente a los Rothschild. Norte compró:

1891 Almansa – Tarragona

1892 Valencia – Utiel

También hay que destacar la compra, en 1893, de la línea Huesca – Canfranc. La década de los 90 presentó dificultades para Norte debido a los malos resultados que encadenó, la tendencia negativa cambió a partir de 1907 y hasta 1930 obtuvo buenos resultados, a excepción de los años 1917 y 1918. En ambos años los estragos causados por la Primera Guerra Mundial hicieron mella en el balance de la Compañía.

Durante la década de 1920 se aprecia un fenómeno de bancarización del accionariado de la compañía que es de destacar y que responde a la necesidad de una renovación del parque móvil de la misma.

Tras sufrir las consecuencias económicas de la Segunda República en sus cuentas, en 1941 se publica la Ley de Ordenación Ferroviaria. Esta establecía los mecanismos de rescate previos a la estatalización de la red ferroviaria y la posterior creación de RENFE.

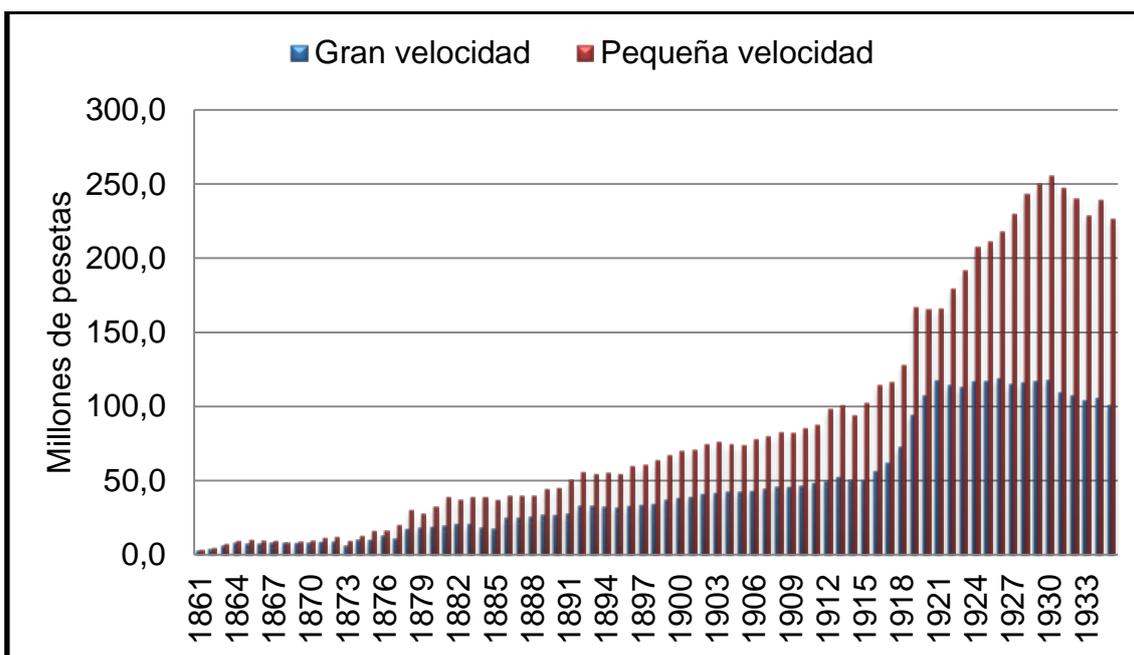
## **2. ESTRUCTURA ECONÓMICA**

Los gastos y los ingresos siguieron una evolución bastante pareja a lo largo de la vida de Norte. Desde 1861 se observa un aumento progresivo, que se acentúa especialmente a partir de 1915.

### **2.1 ESTRUCTURA DE INGRESOS**

En cuanto a la estructura de los ingresos hay que partir de la diferenciación de los mismos entre: gran velocidad, entendiéndose como aquellos obtenidos por el transporte de viajeros, y la pequeña velocidad, entendiéndose como aquellos obtenidos por el transporte de mercancías. Se puede observar, en el Gráfico 2.1, como los ingresos procedentes de la pequeña velocidad fueron superiores durante toda la vida de Norte. Además también se puede ver como las diferencias entre ambos van aumentando y como Norte va adquiriendo una mayor dependencia hacia el transporte de mercancías. Para resaltar en mayor medida dicha dependencia de la Compañía hacia la pequeña velocidad, hay que decir que el ingreso promedio de todo el periodo fue de 87.2 millones de pesetas frente a un 46.9 millones que supuso la gran velocidad

Gráfico 2.1: Evolución de los ingresos diferenciados por velocidades.



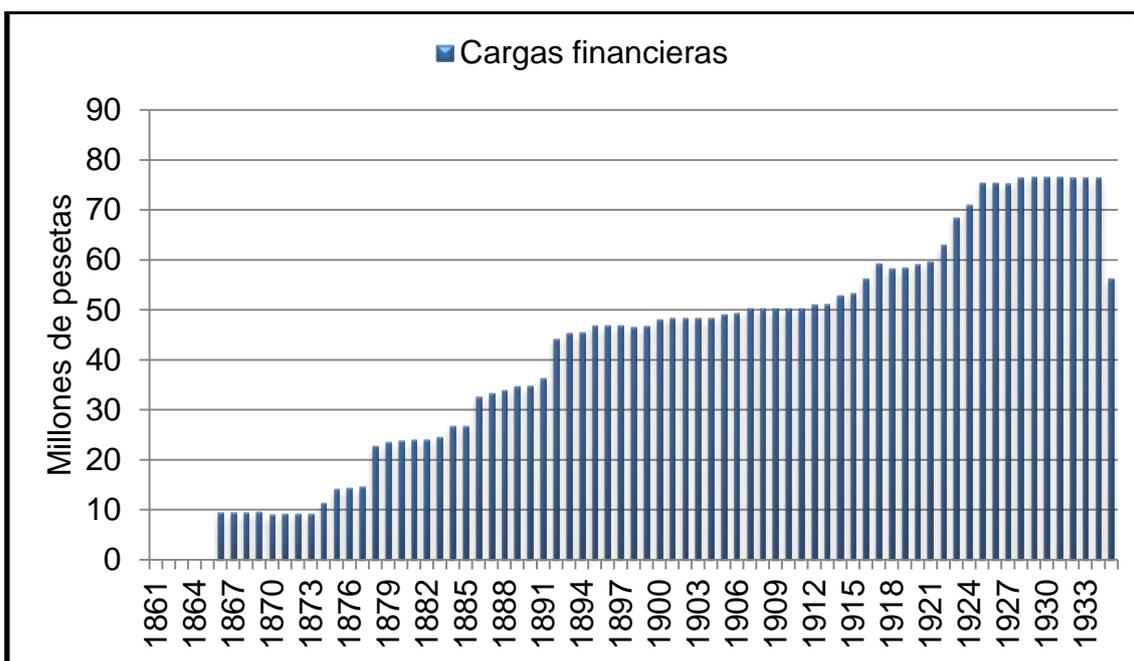
Fuente: elaboración propia.

## 2.2 ESTRUCTURA DE COSTES

En cuanto a la estructura de costes, lo primero que hay que poner de manifiesto es la división de los mismos en: administración y dirección, explotación, material y tracción, vía, reclamaciones y comercial, intervención de la cobranza y, por último, otros gastos de pasivo (en este apartado se incluyen gastos como cargas financieras, pensiones, intereses y amortizaciones, anticipos reintegrables, adquisición de material, atrasos de salarios y otros). Estas denominaciones que se dan a los distintos costes se asemejan a las diferentes divisiones sobre las que trata el apartado "Estructura Organizativa" de este mismo trabajo.

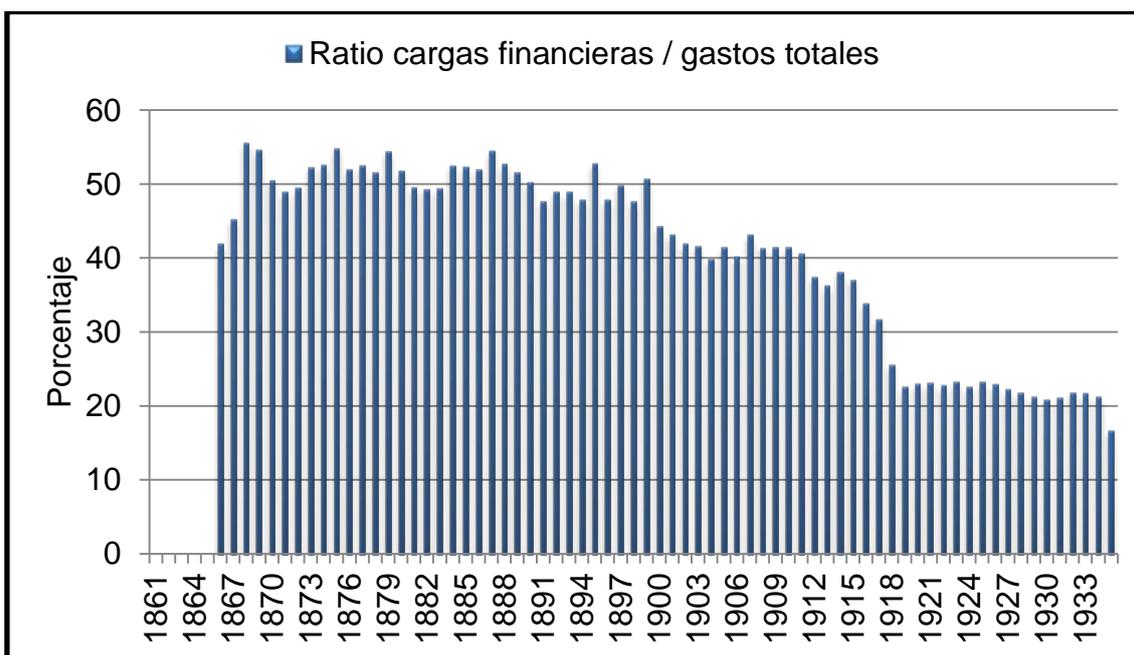
Durante la vida de Norte se pueden distinguir tres gastos principales por su tamaño y peso en el conjunto de los gastos totales. En primer lugar, las cargas financieras, con un promedio de 43,83 millones de pesetas durante la vida de Norte se convierten en la partida más importante.

Gráfico 2.2: Evolución de las cargas financieras.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2.3: Evolución del ratio cargas financieras / gastos totales.



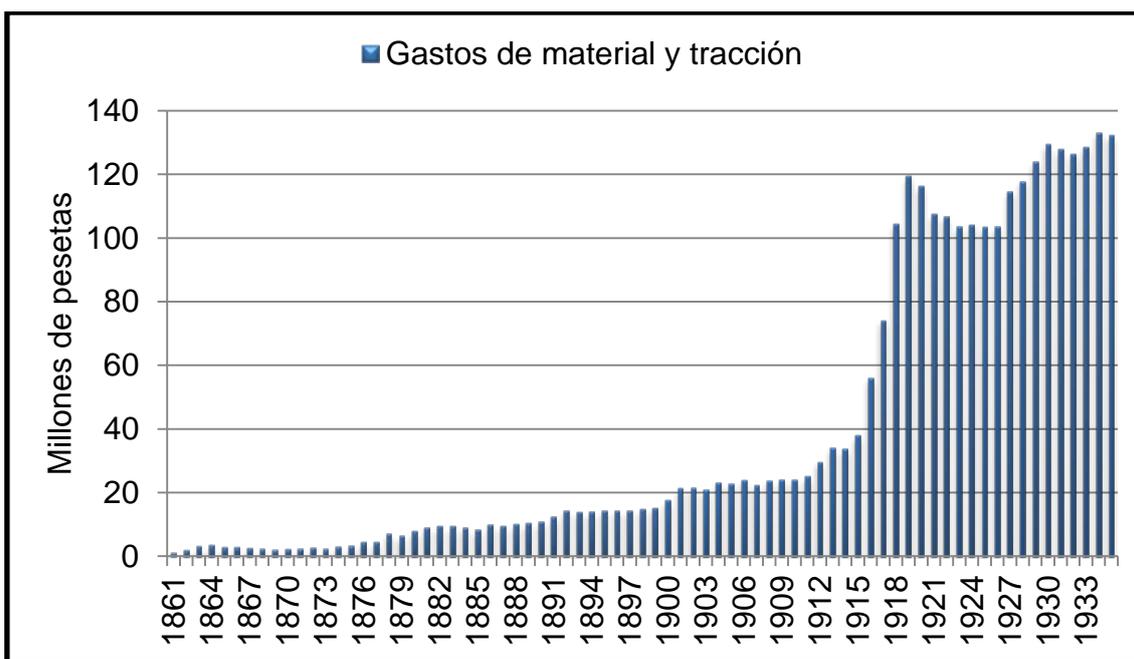
Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 2.2 muestra como el tamaño de las cargas financieras fue aumentando a lo largo de la vida de Norte, algo normal cuando el tamaño de la compañía cada vez fue mayor. Lo relevante se muestra en el gráfico 2.3, donde se puede ver que el protagonismo de este gasto sobre el total de gastos de la Compañía va disminuyendo, sobre todo a partir de 1917. Desde sus orígenes

hasta 1911 este gasto supuso como mínimo un 40% de los gastos totales de la compañía incluso superando el 50% en gran parte del periodo. A partir de 1917 apenas superaba el 20% sobre el total.

El segundo gasto relevante son los gastos de material y tracción. Estos se sitúan con un promedio de 39.1 millones de pesetas. Hay que decir que están formados por los relacionados con la explotación y mantenimiento del material rodante. Siguen una evolución ascendente aunque con bastante estabilidad hasta 1915, año en el cual se produce un punto de inflexión y que marca un momento a partir del cual se incrementan a un ritmo alto llegándose a triplicar (gráfico 2.4). La razón de este aumento está en la necesidad de renovar el material móvil y de tracción debido al altercado bélico que se produjo en 1914<sup>1</sup>. A partir de 1917 los gastos de material y tracción superan a las cargas financieras situándose como la partida más importante (gráfico 2.5).

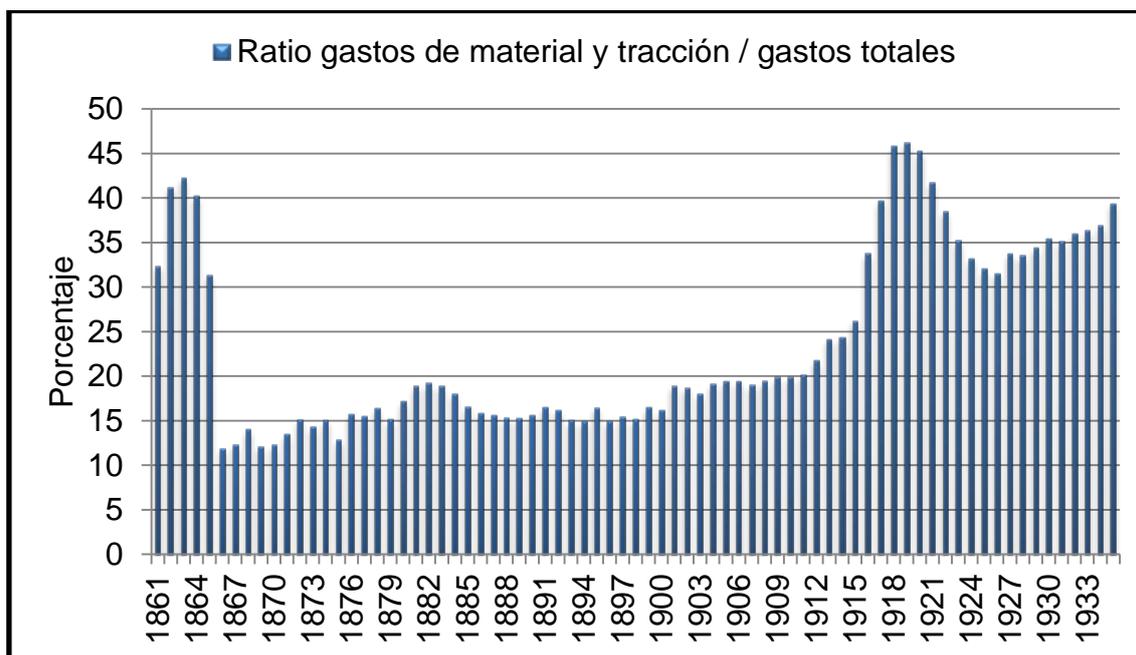
Gráfico 2.4: Evolución de los gastos de material y tracción.



Fuente: elaboración propia.

<sup>1</sup> Vidal Olivares (1999), indica la necesidad por parte de Norte de renovar el material móvil y de tracción como consecuencia de la primera guerra mundial.

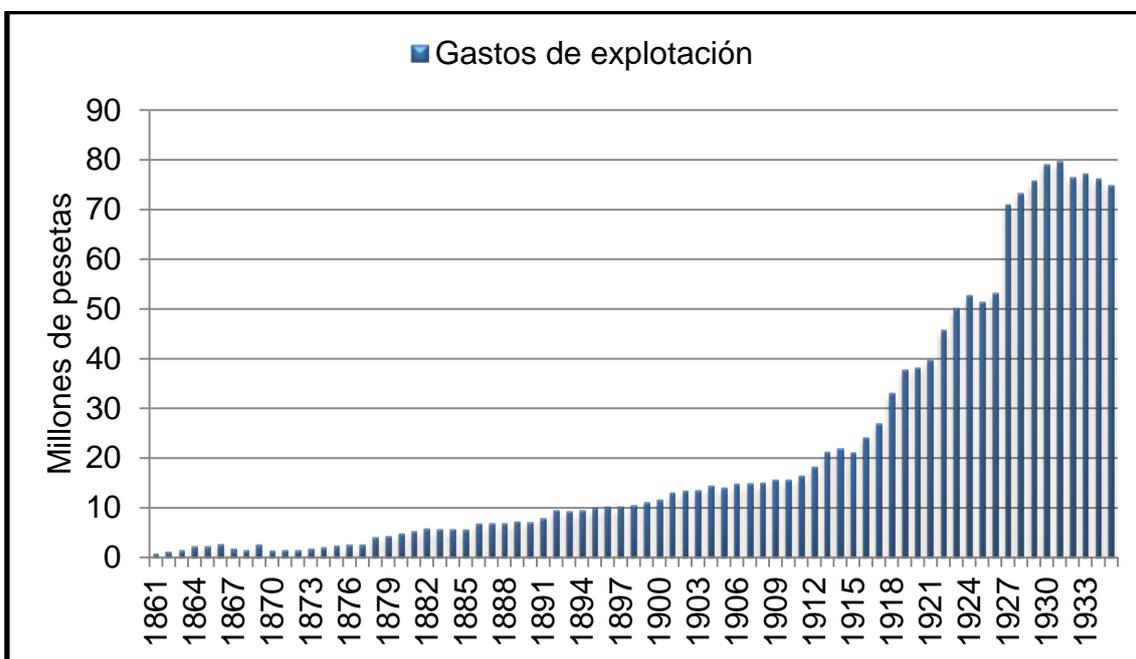
Gráfico 2.5: Evolución del ratio gastos de material y tracción / gastos totales.



Fuente: elaboración propia.

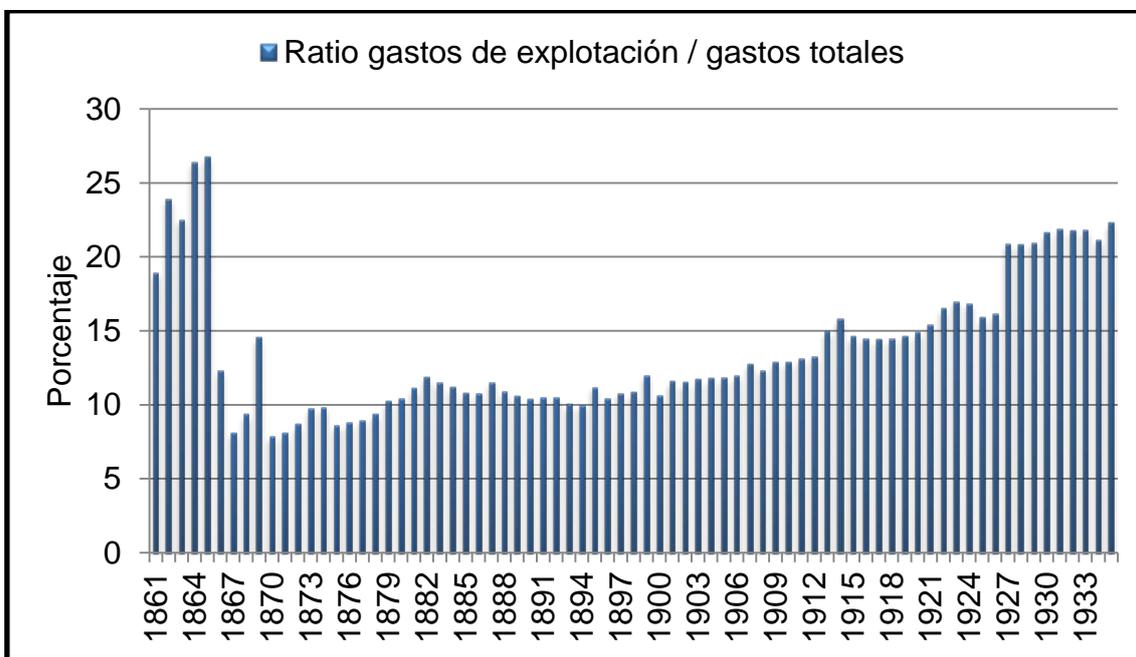
El tercer gasto relevante en las cuentas de Norte fue el de explotación. El promedio de estos gastos es de 21.2 millones de pesetas. Al igual que los gastos de material y tracción, estos siguen una línea ascendente que se acentúa a partir de 1915 aunque en menor medida que los anteriores (gráfico 2.6). La importancia sobre el total de gastos fue bastante intensa a lo largo de la vida de la compañía, si bien se puede destacar dos aspectos: primero un pico en los años de la primera guerra mundial y la posguerra y segundo es la ocupación del segundo lugar en cuanto a importancia de los gastos de la empresa relevando a las cargas financieras a la tercera posición (gráfico 2.7).

Gráfico 2.6: Evolución de los gastos de explotación.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2.7: Evolución del ratio gastos de explotación / gastos totales.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los otros gastos, tienen una importancia menor situándose sus promedios (datos en millones de pesetas) en: 14.1 vía, 3.6 administración, 2.2 reclamaciones y comercial y 1.9 intervención y cobranza (Ver en anexo 1).

## 2.2 RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN

Las estructuras de ingresos y gastos vistas anteriormente es lo que determinan los resultados de explotación de Norte. A continuación se va a exponer dichos resultados durante la vida de la Compañía.

Desde los inicios, la compañía obtuvo beneficios holgados (promedio de 5.9 millones de pesetas en el periodo 1961 - 1965), teniendo sus primeros problemas al comienzo del segundo lustro de la década de los 60. Se trata de un contexto de crisis financiera la cual fue especialmente dura con los títulos ferroviarios y, más concretamente, con los que llevaban la marca del Crédit Mobilier. En este tiempo los beneficios comienzan a estancarse, llegando a ser negativos. Detrás de estos resultados, como causa explicativa principal, se encuentran las cargas financieras. Como ya hemos visto en el gráfico 2.2, es a partir de 1965 cuando este gasto comienza a reflejarse en las cuentas de la Compañía y ya desde su origen ocupaba en torno a un 40% del total de los gastos de la misma.

Una vez superado este primer periodo de crisis, desde 1871 y hasta el año 92 Norte obtiene beneficios (Beneficio promedio de 6 millones de pesetas). Como refleja el gráfico 2.8 estos son mayores en el primer lustro de los años 80, llegando a superar los 16 millones de pesetas. Hay que destacar que es precisamente en esta década cuando la compañía comienza un proceso de fusiones y adquisiciones que quizá estén detrás de estos magníficos resultados. A partir de mediados de los 80 los beneficios se reducen debido a un aumento generalizado de los gastos de la empresa de los Péreire.

Los años 90 son duros para la compañía, obtiene pérdidas debido a un estancamiento de los ingresos, aunque siguieron aumentando en menor medida, y sobre todo a un aumento de los gastos. Especialmente a un aumento de las cargas financieras, gastos de material y tracción, gastos de explotación y gastos de vía. Estos años tampoco fueron buenos para una España en pleno proceso de recuperación de la crisis agrícola y además inmersa en una guerra en Cuba. Todo esto, unido a una depreciación de la peseta respecto al Franco influyó en los malos resultados de la compañía.

Gráfico 2.8: Evolución del resultado de explotación (1861 – 1897).



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2.9: Evolución del resultado de explotación (1898 – 1935).



Fuente: elaboración propia.

No fue hasta 1907 cuando Norte vuelve a la senda de los beneficios positivos (gráfico 2.9). Durante más de 20 años, hasta 1930 Norte gozó de beneficios salvo en los años 1917 y 1918. La Primera Guerra Mundial fue el causante de las pérdidas de estos años, ya que encareció los costes de producción, junto con las huelgas de los años 1916 y 1917<sup>2</sup>.

El año 1931 pone fin a una etapa de beneficios causada principalmente por el descenso de los ingresos de la Compañía, más concretamente el descenso de los ingresos de la pequeña velocidad y en menor medida de gran velocidad. Hay que señalar como motivo contextual, el inicio de la Segunda República en España que trajo consigo perturbaciones en la economía.

### 3. ANÁLISIS DEL ACCIONARIADO

Norte se constituye el 29 de diciembre de 1958 con un capital formado por 200.000 acciones a 500 francos cada acción, sumando una cantidad de fondos propios de 100 millones de francos. El reparto inicial se recoge en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1: Reparto del capital inicial de Norte (acciones).

<b>Grupo Péreire</b>		<b>Banqueros asociados a Péreire</b>		<b>Accionistas belgas</b>		<b>Acciones reservadas a capitalistas españoles</b>
<b>CME</b>	<b>53.200</b>	<b>Seillières</b>	<b>14.000</b>	<b>SGB</b>	<b>20.000</b>	
<b>Crédit Mobilier</b>	<b>29.400</b>	<b>Uribarren &amp; Cía</b>	<b>8.000</b>	<b>Banque de Belgique</b>	<b>10.000</b>	
<b>Émile Isaac Péreire</b>	<b>14.000</b>	<b>Benoît Fould</b>	<b>8.000</b>			
<b>Duque de Galliera</b>	<b>14.000</b>	<b>J.J. Stern</b>	<b>2.000</b>			

<sup>2</sup> Comín, Martín, Muñoz y Vidal (1998) estudiaron la historia del ferrocarril en España.

<b>Eugène Péreire</b>	<b>2.600</b>	<b>Delessert</b>	<b>2.000</b>			
<b>Goubie</b>	<b>1.500</b>	<b>Mussard, Audéoud</b>	<b>1.500</b>			
<b>Biesta</b>	<b>1.200</b>	<b>Salomon Heine</b>	<b>1.500</b>			
<b>Grieninger</b>	<b>1.200</b>	<b>D'Eichtal</b>	<b>1.000</b>			
<b>Salvador</b>	<b>1.200</b>	<b>Duque de Glucksberg</b>	<b>500</b>			
<b>Bixio</b>	<b>1.000</b>					
<b>Frères Leon</b>	<b>800</b>					
<b>Total</b>	<b>120.100</b>	<b>38.500</b>		<b>30.000</b>		<b>11.400</b>

Fuente: Broder (2012), p. 64

A continuación se va a proceder a realizar un breve análisis de las personas tanto físicas como jurídicas que conforman el accionariado de Norte. En primer lugar, dentro del grupo Péreire, hay que destacar el papel del Grupo Crédit Mobilier. Fue una institución financiera de origen francés fundada por los hermanos Péreire (Isaac y Émile) en 1852. Tuvo un papel clave en los inicios de la compañía, ya que actuaba como banquero de la Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España a través de la filial española CME (Crédito Mobiliario Español).

En segundo lugar es preciso hacer una pequeña referencia a Raffaele Luigi de Ferrari, segundo duque de Galliera. Nacido en Génova en 1803, fue un empresario muy implicado con el sistema ferroviario europeo, no es de extrañar que fuese uno de los accionistas importantes de Norte.

En cuanto a los banqueros asociados a Péreire el primero a destacar es Frans Florentin Achilles Seillières. Proviene de una familia francesa de empresarios la cual destacó en el sector textil y financiero entre otros. Su abuelo, Florentin Seillière, fundó el Banco Seillières en 1807 y fue su nieto el que ayudó a los hermanos Péreire a crear el Credit Mobilier. También hay que nombrar a la familia Urribarren, saga de banqueros vascos que operaban en Burdeos y

París. Por último tenemos a Benoît Fould, director del Banco Fould tras suceder a su padre y fundador Beer León Fould.

En cuanto al accionariado Belga, puede sorprender su presencia en la compañía de los hermanos Péreire ya que no eran socios habituales, ni tenían una relación cercana con las empresas del grupo. Se observan dos personalidades jurídicas: la primera es la Société Générale de Belgique, se trata de una compañía fundada en 1822 por Guillermo I para administrar los territorios que conformaban Bélgica tras la época de Napoleón y la posterior celebración del congreso de Viena en 1815. En el periodo que interesa para este estudio, la compañía actuaba como Banco Nacional de Bélgica. La explicación a la presencia de esta compañía dentro del accionariado de Norte es sencilla, según la Junta General Ordinaria celebrada el 23-02-1863 el motivo era asegurar pedidos para la industria metalúrgica belga en condiciones favorables, y esto último tendrá relevancia posteriormente<sup>3</sup>.

La segunda personalidad jurídica es la Banque de Belgique, las intenciones de esta compañía no están tan claras como las de SGB. Se puede proponer la hipótesis de que se trataba de una cartera de especulación<sup>4</sup>.

Tras analizar qué había detrás de la participación en Norte por parte de las sociedades belgas, surge la pregunta siguiente: qué ganaban los hermanos Péreire. Con la participación en el accionariado de los socios belgas, Norte conseguía financiación, como es lógico, pero sin poner en riesgo el control de la empresa, dadas las intenciones de los actores ya mencionados. Sin embargo y yendo más allá, la presencia de SGB en el accionariado tuvo consecuencias negativas para la empresa, no nos olvidemos de que las intenciones de esta compañía eran asegurar pedidos en condiciones favorables, por tanto, Norte podría haber pagado precios superiores a los de mercado, afectando de esta manera a sus finanzas. A su vez, también podría haber perjudicado a la industria francesa debido a que SGB absorbía pedidos que podría haber asumido dicha industria<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Broder (2012), explica las razones de la presencia de SGB en el accionariado de Norte.

<sup>4</sup> Broder (2012), plantea la hipótesis de que la Banque de Belgique pretendía especular con las acciones de Norte.

<sup>5</sup> Broder (2012), plantea la hipótesis de que la presencia de SGB tuvo consecuencias negativas para Norte.

Como podemos ver en el primer cuadro entre un 65-70% de capital inicial de norte se encontraba en manos foráneas.

Cuadro 3.2: Agrupación de acciones por su influencia.

	<b>Acciones</b>	<b>Porcentajes sobre el total</b>
<b>Grupo Péreire</b>	<b>120.100</b>	<b>60,05%</b>
<b>Banquero asociados a Péreire</b>	<b>38.500</b>	<b>19,25%</b>
<b>Accionistas Belgas</b>	<b>11.352</b>	<b>5,676%</b>
<b>Accionistas franceses</b>	<b>18.648</b>	<b>9,324%</b>
<b>Acciones reservadas a capitalistas españoles</b>	<b>11.400</b>	<b>5,7%</b>

Fuente: elaboración propia.

Hasta 1875 no hubo grandes cambios en el accionariado, y los que se produjeron tampoco han sido demasiado relevantes en la historia de la compañía pero es de interés mencionarlos.

En primer lugar se observa que las acciones belgas han disminuido de las 30.000 iniciales a 11.352 en 1875, esto se explica por la salida de SGB. Tras la realización de un primer equipamiento por parte de Norte, las perspectivas para negocios posteriores eran poco halagüeñas, dado el tráfico que gestionaba en esta época. SGB decidió vender las acciones en la bolsa de París cuando cotizaban por encima de la par. También detrás de esta salida del accionariado podría estar como causa el enfriamiento de las relaciones entre SGB y los hermanos Péreire a raíz de la creación de una sociedad entre dicha compañía y los Rothschild, competidores naturales de Norte. Una pregunta que se puede plantear es: por qué el segundo cuadro refleja 11.352 acciones belgas, cuando las iniciales eran 30.000 y SGB poseía según el cuadro del accionariado fundacional, 20.000 acciones. SGB en el momento de la liquidación del sindicato de fundadores, sólo reconoce 18.648 acciones, sin embargo, en los documentos de Norte, se acredita la entrega de 20.000 acciones, por tanto, 1.352 acciones desaparecen. Se puede suponer que estas se quedaron en manos de los directivos de la compañía. Esto también explica que 18.648

acciones se les atribuyan a accionistas Franceses. En 1876 la Banque de Belgique quiebra, sus 10.000 acciones fueron colocadas en el mercado local. En cuanto al grupo Péreire y los banqueros asociados a los hermanos, no se tiene constancia de cambios, tampoco para las acciones reservadas a capitalistas españoles, cuya única novedad es la asignación de 1500 acciones. Dos terceras partes para Luís González Bravo (periodista y político español) y un tercio para el Duque de Berwick y Alba.

A partir de los años 80 se dan cambios importantes a nivel accionarial y a nivel de expansión. Empiezan a introducirse en el accionariado de Norte inversores vascos y catalanes. Por otro lado a partir de 1874 se producen una serie de fusiones y adquisiciones: ese mismo año se incorpora la línea de Alar del Rey a Santander, en 1878 se produce una fusión con la Compañía de Zaragoza a Pamplona y Barcelona (ZPB) y por último en 1879, Norte compra la línea de Tudela a Bilbao. Es de interés adentrarse en la fusión producida con ZPB para resaltar la figura de un accionista de gran relevancia para la compañía en los años posteriores. Se trata de Antonio López y López, primer Marqués de Comillas. En 1864, López era el vicepresidente del Crédito Mercantil de Barcelona. Se encargó de dirigir las negociaciones en nombre del Ferrocarril de Barcelona a Zaragoza (BZ) entre esta y la línea de Zaragoza hasta Pamplona. El motivo era que el Crédito Mercantil de Barcelona era el valedor de BZ a la hora de realizar el pago de las amortizaciones de las obligaciones que poseía. La fusión de ambas compañías era el único modo de que estas sobrevivieran. Como premio, Antonio López fue obsequiado con un puesto en el Consejo de Administración de la empresa resultante de la fusión, bautizada como Ferrocarril de Zaragoza a Pamplona y Barcelona (ZPB). Esto no fue una solución, ya que en el segundo semestre del mismo año en el que nació ZPB (1865) la empresa tuvo que declararse en suspensión de pagos, al no poder hacer frente a las obligaciones que poseía. La única posibilidad era ser absorbida por la Compañía de los caminos de Hierro del Norte de España. En 1878 la empresa de los Péreire absorbe ZPB y se compromete a satisfacer las obligaciones pendientes y a incorporar a diez nuevos miembros en su Consejo de Administración, entre los cuales se encontraba el primer Marqués de Comillas y algunos hombres de su confianza. Al alcanzar una de las tres vicepresidencias de la compañía Antonio López comenzó a adquirir acciones.

Si en 1878 sus acciones apenas alcanzaban la centena, en la junta de accionistas del año 1882, año de su muerte, poseía 51.510 títulos, el 43,9% de las acciones presentes, un 50% si contamos las de accionistas pertenecientes a su grupo.

La relación entre el primer marqués de comillas y los hermanos Péreire era buena, es más, el CME participó en la creación de la Compañía General de Tabacos de Filipinas junto a López. Pronto CME se convertiría en el segundo máximo accionista superado solo por el Banco de París y de los Países Bajos.

La importancia de este accionista reside, además de en el volumen de posesión y representación de acciones, en que intervino en la incorporación de ZPB como ya hemos dicho, pero además, cerró la compra de unas minas de hulla en Asturias, cuyo fin era el de aprovisionar de carbón a Norte y empezó las negociaciones con el Ferrocarril de Asturias, Galicia y León. López no pudo culminar estos dos últimos proyectos debido a su fallecimiento en enero de 1883. La idea que tenía Antonio López era la de aunar en Norte al mayor número de compañías de ferrocarril posible. Tras su muerte su heredero, Claudio López Bru, culminó la compra de dichas minas así como la absorción por parte de Norte de la Compañía del Ferrocarril de Asturias, Galicia y León. Además tuvo influencia en la adquisición de la línea de Almansa a Valencia y Tarragona (1893).

Cuadro 3.3: Capital de Norte según Junta de Accionistas (1883).

<b>Principales accionistas</b>	<b>Porcentaje sobre el total de acciones presentes y representadas</b>
<b>Claudio López Bru (Segundo marqués de comillas)</b>	<b>47%</b>
<b>Familia Pereire</b>	<b>13%</b>
<b>Grupo español (accionistas de Madrid y Bilbao)</b>	<b>11%</b>
<b>Grupo francés (accionistas franceses)</b>	<b>9%</b>
<b>Crédito mobiliario español</b>	<b>6%</b>
<b>Grupo catalán (accionistas catalanes)</b>	<b>4%</b>
<b>Manuel Girona</b>	<b>3%</b>
<b>Banco de Barcelona</b>	<b>3%</b>

Fuente: Vidal Olivares (1999), p. 631

En este cuadro de 1883 se puede ver como el heredero del primer marqués de comillas, Claudio López Bru, poseía un 47% de acciones propias y representadas sobre las presentes en la junta general de accionistas de ese año. A la muerte de su padre, primer marqués de Comillas, este poseía alrededor de un 18% del capital total de la compañía. También es sorprendente la pérdida de acciones de la familia Péreire, destacando sobre todo la disminución en el accionariado del Crédito Mobiliario Español, como dato en 1878 poseía 35.000 acciones, en 1879, un año después, solamente contaba con 10.000. Las acciones pasaron a manos del Holding del Marqués de Comillas pero hay que decir que la pérdida de acciones no supuso la pérdida de influencia en las decisiones de la compañía. También se ve en el cuadro, mayor presencia de accionistas bilbaínos, madrileños y catalanes. La presencia del capital español a partir de las fusiones de los años 70 rondaba el 75% del total, se rompe con la hegemonía francesa en el accionariado.

Cuadro 3.4: Evolución del capital de Norte según Juntas de Accionistas (1889 - 1893).

ACCIONES DE 'CAMINOS DE HIERROS DEL NORTE DE ESPAÑA' EN PODER DEL HOLDING COMILLAS (1889-1893)					
	1889	1890	1891	1892	1893
TOTAL ACCIONES REPRESENTADAS	146.632	117.504	114.464	78.835	109.389
MARQUES DE COMILLAS – propiedad	46.417	22.072	19.018	5.206	6.042
– representa	18.750	19.024	21.495	20.502	27.082
CREDITO MERCANTIL		12.460	1.000	2.000	5.255
BANCO HISPANO COLONIAL		10.000	6.450	2.875	8.850
<b>TOTAL ACCIONES GRUPO COMILLAS</b>	<b>65.167</b>	<b>63.556</b>	<b>47.963</b>	<b>30.583</b>	<b>47.229</b>
	<b>(44,4%)</b>	<b>(54,1%)</b>	<b>(41,9%)</b>	<b>(38,9%)</b>	<b>(43,2%)</b>
EMILE PEREIRE – propiedad	2.200	3.600	3.600	3.600	2.600
–representa	28.312		2.826	19.332	15.200
CREDITO MOBILIARIO ESPAÑOL	6.050	6.900	5.135	2.625	6.000
OTROS ACCIONISTAS GRUPO PEREIRE	19.671	33.928	24.029		27.049
<b>TOTAL ACCIONES GRUPO PEREIRE</b>	<b>56.233</b>	<b>44.428</b>	<b>35.590</b>	<b>25.557</b>	<b>50.849</b>
	<b>(38,3%)</b>	<b>(37,8%)</b>	<b>(31,1%)</b>	<b>(32,6%)</b>	<b>(46,5%)</b>

Fuente: Rodrigo y Alharilla (1999), p. 693 - 708

Cuadro 3.5: Evolución del capital de Norte según Juntas de Accionistas (1894 - 1899).

ACCIONES DE 'CAMINOS DE HIERROS DEL NORTE DE ESPAÑA' EN PODER DEL HOLDING COMILLAS (1894-1899)					
	1894	1895	1896	1898 (1)	1899
TOTAL ACCIONES REPRESENTADAS	120.789	140.556	134.102	108.306	133.847
MARQUES DE COMILLAS – propiedad	9.561	10.554	13.985	2.177	4.875
– representa	28.336	33.388	48.192	34.415	23.461
CREDITO MERCANTIL	2.530	6.305	5.905	5.202	6.005
BANCO HISPANO COLONIAL	18.063	15.235	10.450	13.650	8.300
TOTAL ACCIONES GRUPO COMILLAS	<b>58.690</b>	<b>70.500</b>	<b>78.532</b>	<b>55.444</b>	<b>42.641</b>
	<b>(48,6%)</b>	<b>(50,1%)</b>	<b>(58,6)</b>	<b>(51,2%)</b>	<b>(31,9%)</b>
EMILE PEREIRE – propiedad	3.216	2.600	5.600		12.600
– representa		20.566	38.278		25.474
CREDITO MOBILIARIO ESPAÑOL	3.834	10.000			500
OTROS ACCIONISTAS GRUPO PEREIRE		10.116			6.966
TOTAL ACCIONES GRUPO PEREIRE	<b>7.050</b>	<b>43.282</b>	<b>43.878</b>	<b>(12.625) (3)</b>	<b>45.540</b>
	<b>(5,8%)</b>	<b>(30,8%)</b>	<b>(32,7%)</b>		<b>(34%)</b>
RAFAEL ANGULO – propiedad	4.560			5.425	7.400
– representa	38.851 (2)			33.344 (3)	12.261

(1) No constan los datos de la Junta de accionistas celebrada en 1897.  
(2) En 1892 Angulo participa con 4.126 acciones propias y 3.704 accs. representadas, de las que 2.804 están domiciliadas en París. En 1893, Angulo figura con 4.218 acciones en propiedad.  
(3) De las 33.344 accs. que representa Rafael Angulo, 12.625 títulos pertenecen a la familia Pereire.

Fuente: Rodrigo y Alharilla (1999), p. 693 - 708

A partir de los años 90 la propiedad accionarial del segundo Marqués de Comillas disminuyó, aunque podemos ver que el total de acciones del grupo se mantiene. Las acciones de las cuales se desprende, pasan a otras compañías del grupo como son: el Crédito Mercantil, el Banco Hispano Colonial o el Crédito General de Ferrocarriles. Más adelante se dará una posible explicación al por qué de la venta de estas acciones.

Cuadro 3.6: Capital de Norte según Junta de Accionistas (1901).

Principales accionistas	Porcentaje sobre el total de acciones presentes y representadas
Familia Pereire	23%
Grupo francés	29%
Marqués de Comillas	5%
Crédito Mercantil	4%
Banco Hispano Colonial	4%

<b>Marqués de Urquijo</b>	<b>2%</b>
<b>Ferrer y Capella</b>	<b>2%</b>
<b>L. de Larramundi</b>	<b>1,5%</b>
<b>Leonardo Echevarría</b>	<b>1,2%</b>
<b>Arnús y Cía</b>	<b>1,2%</b>
<b>Crédito Mobiliario Español</b>	<b>0,6%</b>
<b>Manuel Girona</b>	<b>0,4%</b>

Fuente: Vidal Olivares (1999), p. 633

Antes de entrar a analizar el cuadro anterior, se debe tener en cuenta el contexto económico. Está presente, en esta época, un contexto de ampliación de capital por parte de Norte, unido a una depreciación de la peseta respecto al franco. Teniendo en cuenta esto, a continuación, se va a proceder a analizar el cuadro. Lo primero que llama la atención es que la Familia Péreire pasa de un 13% (1883) de acciones presentes y representadas a un 23%. Lo segundo, es que el accionariado francés, que en 1883 poseía un 9%, pasa a un 29%. También se puede apreciar un retroceso del accionariado español. La razón de estos "fenómenos" tiene una relación directa con el contexto antes expuesto. Debido a dicha depreciación de la peseta, unida a que la cotización de las acciones y las obligaciones de los títulos ferroviarios españoles en el mercado de París, así como en el mercado español, descendieron y también unido a los malos resultados que se dieron en los primeros años del siglo XX, se dio una situación idónea para que los tenedores franceses de acciones ferroviarias ampliasen su cartera. También puede ser una posible explicación para que Claudio López Bru se deshiciese de gran parte de sus acciones a partir de 1890<sup>6</sup>.

Cuadro 3.7 Capital de Norte según Junta de Accionistas (1917).

<b>Principales accionistas</b>	<b>Porcentaje sobre el total de acciones presentes y representadas</b>
<b>Banco de Bilbao</b>	<b>24,5%</b>
<b>Familia Pereire</b>	<b>12,8%</b>
<b>Ignacio Coll y Portabella</b>	<b>13%</b>
<b>Banca Arnús y Garí</b>	<b>4,9%</b>
<b>Banco Español de Crédito</b>	<b>3,4%</b>
<b>Marqués de Comillas</b>	<b>3,3%</b>
<b>Banco de Vizcaya</b>	<b>3,2%</b>
<b>Conde de Gamazo</b>	<b>3,1%</b>

<sup>6</sup> Vidal Olivares (1999) propone una hipótesis explicativa de la venta de las acciones de Norte por parte de Claudio López Bru.

<b>Conde de Torroella de Montgrí</b>	<b>3,1%</b>
<b>Marqués de Urquijo</b>	<b>2,5%</b>
<b>E. Sainz e hijos</b>	<b>1,5%</b>
<b>Juan Sánchez de León</b>	<b>1,4%</b>
<b>José Luis de Oriol</b>	<b>1,3%</b>
<b>Banco Hipotecario</b>	<b>1,2%</b>
<b>Crédito de la Unión Minera</b>	<b>1,1%</b>
<b>Caja de Ahorros y Monte de Piedad Municipal de Bilbao</b>	<b>1%</b>
<b>Sociedad de Crédito Mercantil</b>	<b>0,8%</b>
<b>Banco Hispano Colonial</b>	<b>0,8%</b>
<b>Banco de Préstamos y Descuentos</b>	<b>0,8%</b>
<b>Banco de Valls</b>	<b>0,8%</b>
<b>Banco de Aragón</b>	<b>0,2%</b>

Fuente: Vidal Olivares (1999), p. 635

El accionariado que se presenta en 1917 está claramente marcado por la presencia de un gran número de instituciones financieras. Por un lado, tras la crisis de mediados de los 80 el mercado financiero español se somete a una serie de modificaciones y además camina hacia un mercado con mayor regulación. En este contexto nace la banca mixta, bancos que se dedican simultáneamente a la inversión industrial y a las labores financieras comerciales. Por otro lado, a partir de 1914 la gran guerra crea la necesidad de renovar el parque móvil. Esto junto con la pérdida de protagonismo de los accionistas franceses hizo que la banca española entrase en el accionariado de Norte. De esta manera encontramos presencia de bancos industriales como por ejemplo: el Banco Arnús y Garí o el Banco Español de Crédito. Y también bancos mixtos: Banco de Bilbao o el Banco de Vizcaya.

Otro dato a exponer es el origen de los accionistas, vemos que Barcelona, Bilbao, París y Madrid es el origen de la mayoría de las acciones con el 39%, 32%, 14,9% y 13,7% respectivamente.

Cuadro 3.8: Capital de Norte según Junta de Accionistas (1924).

<b>Principales accionistas</b>	<b>Porcentaje sobre total de acciones presentes y representadas</b>
<b>Banca Arnús y Garí</b>	<b>12,5%</b>
<b>Banco Urquijo</b>	<b>10,6%</b>
<b>Banco de Vizcaya</b>	<b>9,0%</b>
<b>Ignacio Coll y Portabella</b>	<b>6,1%</b>
<b>Banco de Bilbao</b>	<b>5,7%</b>
<b>Banco Hispano Americano</b>	<b>4,9%</b>
<b>Banco Español de Crédito</b>	<b>4,8%</b>

<b>Ramón de la Sota y Aburto</b>	<b>3,3%</b>
<b>José Joaquín de Ampuero</b>	<b>2,6%</b>
<b>Julio de Arteche</b>	<b>2,5%</b>
<b>Domingo de Epalza</b>	<b>2,5%</b>
<b>Enrique de Zárate</b>	<b>2,5%</b>
<b>Maurice Pereire</b>	<b>1,8%</b>
<b>Banco Hispano Colonial</b>	<b>1,7%</b>
<b>Juan Sánchez de León</b>	<b>1,1%</b>
<b>Banco Marsans</b>	<b>1,1%</b>
<b>Banco Central de Madrid</b>	<b>0,9%</b>
<b>Marqués de Comillas</b>	<b>0,8%</b>
<b>Cía Gral. Tabacos de Filipinas</b>	<b>0,7%</b>
<b>J. Luis Oriol</b>	<b>0,7%</b>
<b>Banco Sainz</b>	<b>0,6%</b>
<b>Banco de Santander</b>	<b>0,4%</b>
<b>Banco Mercantil de Santander</b>	<b>0,4%</b>
<b>Conde de Torroella de Montgrí</b>	<b>0,4%</b>

Fuente: Vidal Olivares (1999), p. 636

Continúa el proceso de ``nacionalización`` de Norte, en la década de los años 20 el 45% de las acciones estaban en manos de instituciones financieras y nacionalización era prácticamente total. Los descendientes de los fundadores de la compañía van perdiendo progresivamente peso en las juntas en cuanto a acciones se refiere.

Cuadro 3.9: Capital de Norte según Junta de Accionistas (1935).

<b>Principales accionistas</b>	<b>Porcentaje sobre el total de acciones presentes y representadas</b>
<b>Banco de Bilbao</b>	<b>23,5%</b>
<b>Banco Español de Crédito</b>	<b>7,6%</b>
<b>Banco de Vizcaya</b>	<b>6,6%</b>
<b>Banco Urquijo</b>	<b>3,6%</b>
<b>Banca Arnús y Garí</b>	<b>3,5%</b>
<b>Domingo de Epalza</b>	<b>3,5%</b>
<b>José Escudero</b>	<b>3,4%</b>
<b>Ramón de la Sota y Aburto</b>	<b>2%</b>
<b>Ramón de la Sota Llano</b>	<b>1,6%</b>
<b>Familia Pereire</b>	<b>1,5%</b>
<b>Banco Hispano Americano</b>	<b>1,4%</b>
<b>Banco de Santander</b>	<b>0,8%</b>
<b>Caja de Ahorros Vizcaína</b>	<b>0,6%</b>
<b>Banco Comercial de Barcelona</b>	<b>0,3%</b>
<b>Banco Marsans</b>	<b>0,3%</b>
<b>Crédito Navarro</b>	<b>0,3%</b>

<b>Banco Central</b>	<b>0,1%</b>
<b>Instituto de Crédito de las Cajas de Ahorro</b>	<b>0,1%</b>

Fuente: Vidal Olivares (1999), p. 639

En 1935 las acciones en manos de las instituciones financieras rondaban el 49%. Esto supone un aumento de un 4% respecto a 1924. En cuanto a los porcentajes de tenencia de acciones según su origen el 45% de las acciones estaban en manos de residentes vascos, el 26% catalanes y el 14% madrileños.

#### **4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

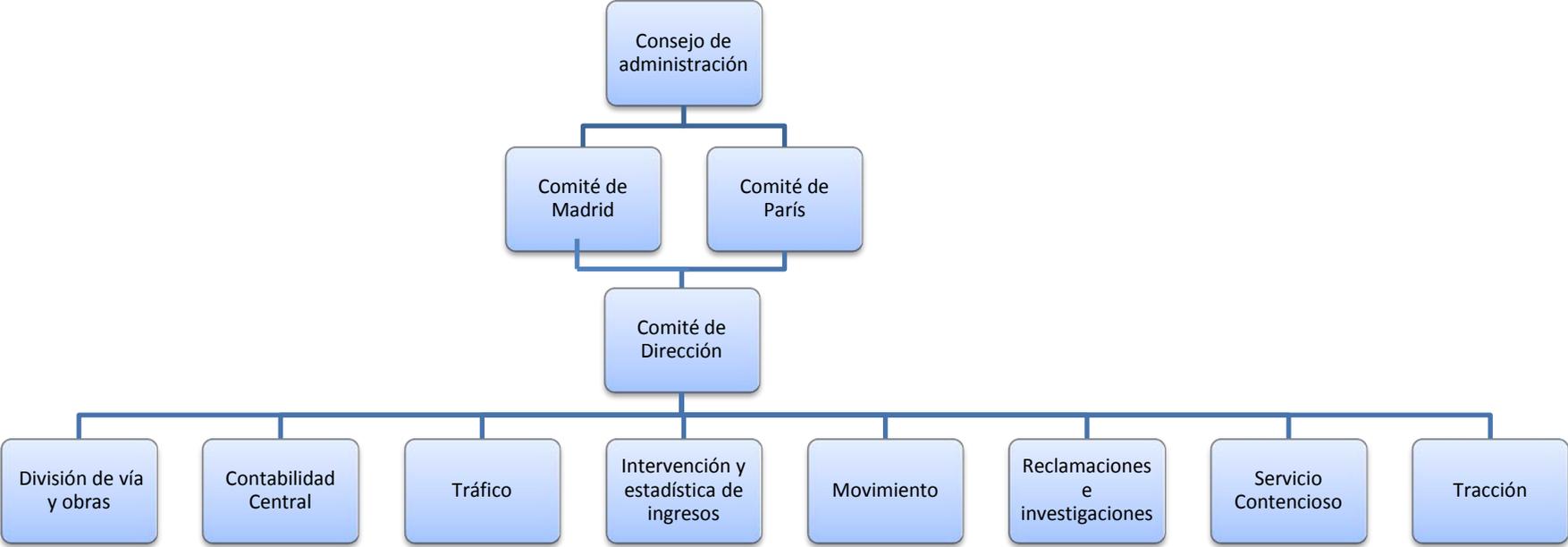
Este punto va a tratar sobre los dos esquemas organizativos con los cuales Norte operó a lo largo de su historia. Desde sus comienzos y con motivo de la constante construcción del ferrocarril, adopta un organigrama funcional, basado en las funciones que la empresa realizaba y con total centralización en la dirección general. Con la llegada a la Dirección General de Félix Boix los distintos servicios fueron tomando autonomía, pasando así a un esquema multidivisional.

Como se puede ver en el Cuadro 4.1 norte contaba con 8 funciones de las cuales sólo una se podría considerar una división, ``Vía y Obras``, es decir que sólo esta tenía autonomía de decisión respecto a la dirección general.

Hay que mencionar que aunque la empresa solamente operó con dos organigramas, el organigrama de funciones no siempre estuvo estructurado tal y como se puede ver en el cuadro anterior. Ciertos servicios se fueron independizando a medida que la empresa creció. Por ejemplo el servicio de lo contencioso y el servicio de reclamaciones e investigación se separaron con motivo del crecimiento en el volumen de reclamaciones relacionadas con la pérdida o destrucción de mercancías y la errónea aplicación de las tarifas establecidas.

Otro caso sería el servicio de movimiento, este se independizó del servicio de tráfico en cuanto empezó a atender un mayor número de operaciones que las estaciones de las líneas realizaban.

Cuadro 4.1: Organigrama Funcional de Norte.



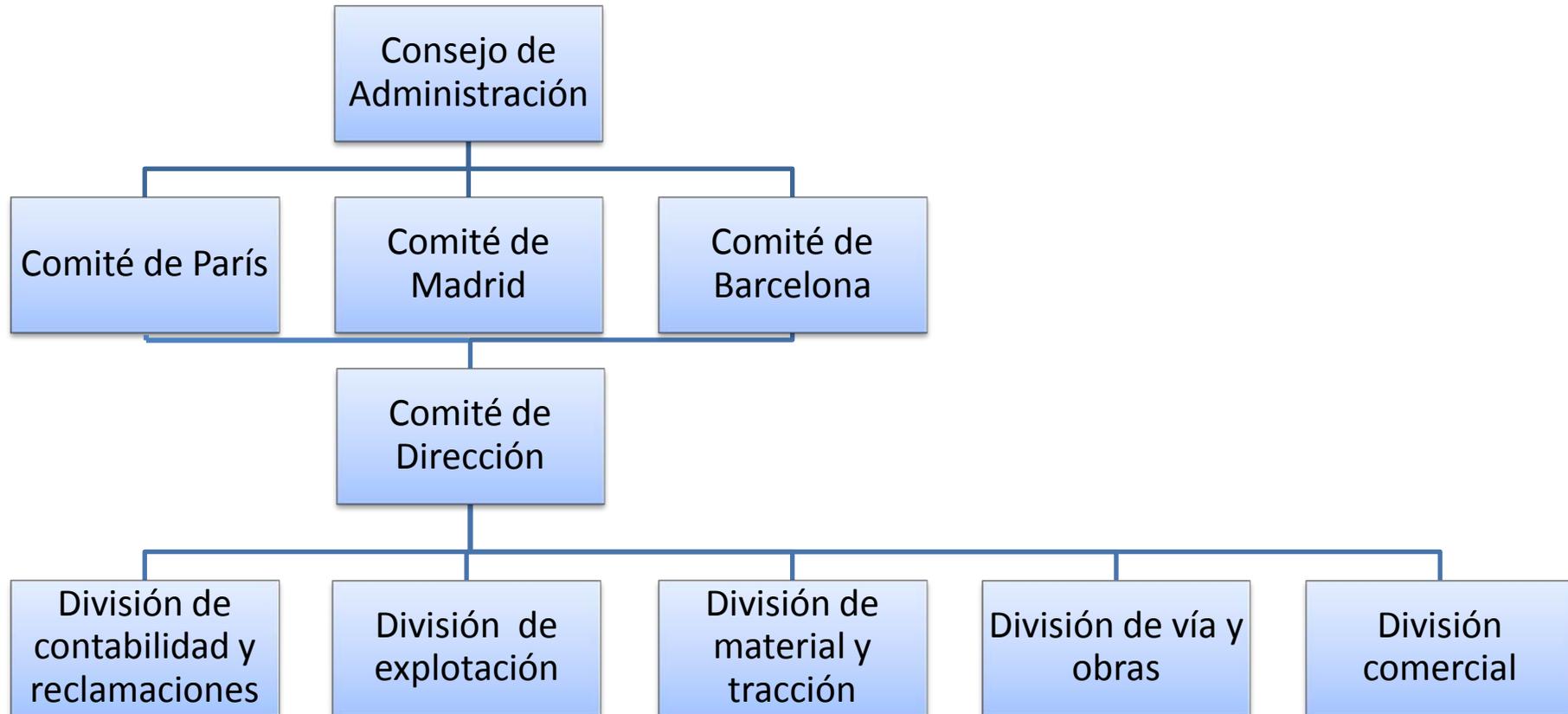
Fuente: elaboración propia.

En cuanto al cometido de los distintos servicios, podemos decir que Tráfico estaba especializado en el diseño y en la aplicación de tarifas. Tracción era el servicio encargado del material móvil y remolcado, así como de los talleres ubicados, aún hoy en día, en la ciudad de Valladolid. Por último también se puede afirmar que el servicio de Intervención y Estadística de Ingresos se ocupaba del control del flujo de tesorería de la Compañía, del pago de proveedores y de salarios a los trabajadores y además también se encargaba de la atención a los accionistas y a los obligacionistas de la empresa.

Este organigrama era de esencia constructora, no destinado a la explotación comercial, y a pesar de que las funciones siguieron una tendencia a la descentralización, no fue hasta el siglo XX, con la llegada de Boix, cuando se adoptó el sistema multidivisional. Felix Boix fue el primer Director General de nacionalidad española. Nombrado en el cargo en 1908 ejerció hasta 1932, cesando un año su actividad (1919 – 1920). Como ya hemos dicho, Boix introdujo el sistema multidivisional en Norte, lo que permitió a la compañía realizar una explotación más eficiente y organizada.

Con este nuevo organigrama se establecieron 5 divisiones, como se puede ver en el Cuadro 4.2. Se agruparon los antiguos servicios de lo contencioso, contabilidad central y reclamaciones e investigación en una única división denominada “Contabilidad y Reclamaciones”. El resto de divisiones ejercieron las funciones de los servicios de la antigua estructura aunque bajo otra denominación. Las divisiones estaban caracterizadas por encontrarse bajo la dirección de un responsable cuya función era la de coordinar funciones y ejecutar las decisiones que impartía la Dirección General. También hay que destacar que en cada división existían puestos como: Subdirecciones, Direcciones adjuntas y personal de carácter consultivo.

Cuadro 4.2: Organigrama Multidivisional de Norte.

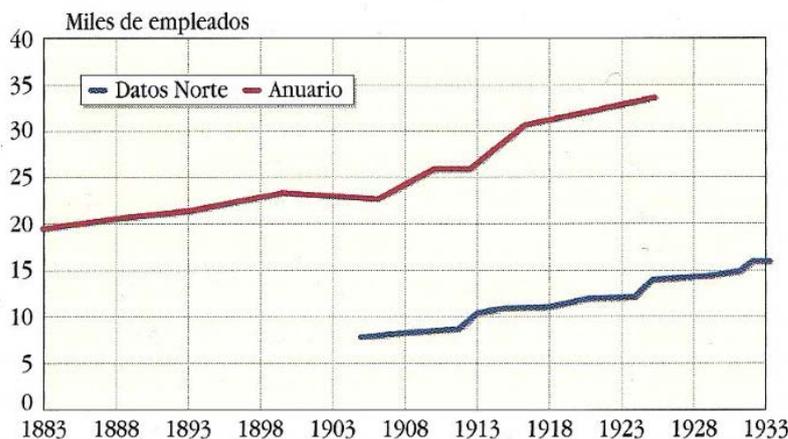


Fuente: elaboración propia.

También se puede observar la aparición de otro Comité a mayores, además de los ya existentes en Madrid y París. Desde finales del siglo XIX Norte creó otro comité en Barcelona debido a que esta plaza tenía el mayor número de acciones con un 39%. Además este fue ganando influencia en las decisiones de la Compañía mientras que el Comité de Madrid perdía control. No obstante, ambos comités eran los encargados de tomar decisiones a propuesta del Comité de Dirección, también llamado Comité Ejecutivo, integrado por el Director General y dos consejeros.

Detrás de este cambio en la estructura organizativa se encuentran como causas explicativas la mayor complejidad de la gestión de la compañía y el aumento de los recursos humanos que poseía<sup>7</sup>.

Cuadro 4.3: Evolución de la plantilla de trabajadores de Norte.



Fuente: Comín et al. (1998), p. 188

En el cuadro 2.3 observamos un progresivo aumento de la plantilla, relacionado directamente con el aumento del tráfico y de la extensión de la línea. Norte en los años treinta llegó a unos 40.000 trabajadores entre empleados de plantilla y empleados eventuales. Esto requería una descentralización de las decisiones para mejorar la fluidez en las operaciones.

La mayor parte de la plantilla directiva tenía estudios de ingeniería de caminos y aunque los ingenieros industriales eran minoría, se produjo un aumento progresivo desde 1900 debido a las posibilidades que ofrecía el ferrocarril, a la saturación de estos licenciados en la administración y a que cada vez salían

<sup>7</sup> Comín et al. (1998) afirman que la estructura organizativa de Norte aumentó a medida que se fue incrementando la plantilla de trabajadores.

más de las escuelas técnicas. Estos licenciados en ingeniería industrial, con formación empresarial y técnica eran idóneos para la compañía en estos tiempos en los cuales la red ferroviaria de Norte había finalizado su construcción (1914). En cuanto a la plantilla directiva con formación jurídica hay que decir que en los inicios tuvieron poca presencia y siempre adscritos a áreas de personal y asesoramiento. Conforme se fue produciendo esa expansión de las funciones antes mencionada, el volumen de personal jurista empezó a aumentar progresivamente.

Norte comenzó con una estructura de servicios, orientada a la construcción de las líneas de la Compañía. Conforme fue creciendo en plantilla y en estructura, al igual que otras empresas ferroviarias, se vio ante la necesidad de modernizar su estructura organizativa y de la mano de Félix Boix llega al organigrama multidivisional, basado en la descentralización de las decisiones en las distintas divisiones.

## **5. CONCLUSIONES**

Algo especialmente notorio en los análisis llevados a cabo en este trabajo es la influencia mutua entre el accionariado y los resultados de la empresa.

El accionariado de Norte marcó las actuaciones de la compañía y por tanto, sus resultados. El Crédit Mobilier, uno de los accionistas mayoritarios en los inicios de Norte, fue clave en la financiación e indispensable para la viabilidad de la misma. Otro ejemplo, aunque de carácter negativo, sería la presencia de la Société Générale de Belgique, la cual aseguraba pedidos a la industria belga a unos precios superiores a los del mercado, lo que aumentó los gastos de Norte. También podemos poner otros ejemplos: como el caso de Antonio López y López (Primer Marqués de Comillas) y su hijo Claudio López Bru, los cuales contribuyeron al crecimiento de la compañía, participando de forma activa en las adquisiciones de la Compañía de Ferrocarriles de Zaragoza a Pamplona y a Barcelona (ZPB) y de la Compañía de los Ferrocarriles de Asturias, Galicia y León (AGL). También contribuyeron mediante la compra de unas minas de hulla en Asturias con el objetivo de abaratar la adquisición de este material. Por

tanto, queda patente la relevancia que tuvieron los accionistas y sobre todo sus influencias en el devenir de Norte.

Esta relación entre resultados y accionistas también se dio en el sentido opuesto, es decir, los resultados influyeron en la entrada y salida de accionistas. En el primer periodo de expansión, en el accionariado de Norte comenzaron a entrar accionistas vascos y catalanes, como hipótesis puede plantearse que dicha entrada, se vio altamente influenciada por la adquisición de determinadas líneas ferroviarias. Un ejemplo, es el ya mencionado Marqués de Comillas, al cual se le ofreció un puesto en el consejo de administración, por su labor en la adquisición de ZPB, que hizo que este comprase acciones de la Compañía. Otro caso que demuestra esta influencia, sería el proceso de bancarización que se produjo en Norte a partir de 1914 y cuyo trasfondo era el aumento de los gastos fruto de la necesidad de renovar el parque móvil.

Un segundo fenómeno que salta a la vista, es la influencia del accionariado de manera indirecta sobre la evolución de la estructura organizativa. Esto se explica de la siguiente manera: el accionariado era quién decidía el encargado de dirigir la compañía. Desde los orígenes de Norte, los altos directivos eran de nacionalidad francesa, con una formación de corte francés, muy técnica y con poco conocimiento en la gestión propiamente dicha. Dicha hegemonía tuvo como causa explicativa la predominancia que ejercía el accionariado francés en este tipo de decisiones. Desde la década de 1980, con la entrada en el accionariado de nacionalidades vascas y catalanas, empieza a surgir una tendencia que reclamaba altos puestos de nacionalidad española. En 1908 Felix Boix se convierte en el primer director general de esta nacionalidad, con él se modifica la estructura organizativa, adoptando el ya explicado sistema multidivisional.

Otro aspecto relevante, es la adopción de una especie de estructura multidivisional mucho antes de que Alfred Sloan (ingeniero estadounidense que llegó a ser director de General Motors), en 1919, aplicase y teorizase sobre este tipo de estructura.

Por último, quiero plantear una hipótesis. Por un lado, hay que partir de la existencia de dos Directores Generales con una relevancia por encima del resto debido a su longevidad en el cargo, Juan Barat (1881 – 1901) y Felix Boix (1908 – 1932). Por otro lado, hay que recordar del apartado de “Estructura

Económica'' que a pesar de que las cargas financieras aumentaron a lo largo de la vida de Norte, el peso de estas sobre los gastos totales disminuyó a partir de 1908 aproximadamente. Esto puede llevar al planteamiento de que la gestión del endeudamiento por parte de Juan Barat y de los directores que le precedieron no fue del todo brillante, cabe recordar que la formación de los ingenieros franceses era de corte técnico y no avanzado en el ámbito de la gestión.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Rodrigo, M. (1999). La Dimensión Ferroviaria del Holding de Comillas. En: Muñoz, M.; Sanz, J. y Vidal, F.J. / Editores: Diputación Provincial de Alicante, Instituto Alicantino de Cultura Juan Gil-Albert. Siglo y medio del ferrocarril en España, 1848 – 1998: economía, industria y sociedad. Pp. 693 – 708.

Comín, F.; Martín, P.; Muñoz, M. y Vidal, F.J. (1998). 150 Años de Historia de los Ferrocarriles Españoles. Madrid: Anaya.

Broder, A. (2012). Los Ferrocarriles Españoles (1854 – 1913): el gran negocio de los franceses. Madrid: Fundación de los Ferrocarriles Españoles.

Vidal, F.J. (1999). La Estructura de la Propiedad del Capital de la Compañía del Norte: los accionistas, los cambios del accionariado y el papel desempeñado por el consejo de administración. Revista de Historia Económica, n.3, pp. 627 - 641.

Vidal, F.J. (1999). Características y Perfiles Profesionales de los Directivos de la Compañía Norte. Revista de Historia Económica, n.3, pp. 641 – 659.

Fundación de los Ferrocarriles Españoles. (2014). Recuperado el 23 de junio de 2016 de: <http://www.docutren.com/index.asp>.

Museo del Ferrocarril. (2001). Recuperado el 26 de junio de 2016 de: <http://www.museodelferrocarril.org/principal.asp>

## 7. ANEXOS

### Anexo 1

