

REDES FAMILIARES E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA ESPAÑA DE FINES DEL SIGLO XIX: LOS CASOS DE JOSÉ MARÍA QUIJANO Y FRANÇOIS RIVIÈRE

Paloma Fernández Pérez
Universitat de Barcelona

Introducción

La creación de redes de alta confianza entre individuos que comparten valores similares son estrategias empresariales que han permitido históricamente la supervivencia de los individuos y la consolidación de negocios en entornos inciertos. Estos valores pueden ser religiosos, políticos, ideológicos, lazos culturales derivados de una similar procedencia geográfica, lazos de amistad, y vínculos de parentesco. A menudo estos valores compartidos se combinan.¹

Existen numerosos casos publicados por una centenaria tradición historiográfica relativos a la importancia de dichas estrategias para muy distintos grupos y contextos históricos. Por citar sólo algunos de los casos más conocidos a nivel mundial, cabe resaltar las redes presentes en los negocios financieros y navieros de las diásporas judía y griega, la actividad industrial y comercial de los hugonotes franceses y católicos irlandeses exiliados por motivos religiosos durante la Edad Moderna, o los diversos negocios emprendidos por la masiva emigración ultramarina de europeos que (salvo excepciones) huyeron de la miseria y la falta de oportunidades

¹ Desde la sociología se ha hecho importante reflexión teórica sobre estos valores compartidos que permiten comprender la formación de grupos empresariales. Mark Granovetter, «Coase revisited: Business Groups in the Modern Economy», *Industrial and Corporate Change* 4, 1996, pp. 93-130. Desde la economía, y en el mismo sentido, Mark Casson, «Entrepreneurship and business culture», en Jonathan Brown y Mary B. Rose, eds., *Entrepreneurship, Networks and Modern Business*, Manchester University Press, Manchester, 1993.

que se derivó del cambio de una sociedad agrícola a otra industrial en Europa a lo largo del siglo XIX.

Trabajos centrados en el siglo pasado y lo que llevamos del presente están poniendo también de relieve la importancia de las redes de alta confianza mutua en empresas creadas por individuos y grupos «desplazados» por razones políticas y sociales fuera, y dentro, de sus territorios de origen. En esta categoría se incluye una diversa tipología de grupos e individuos, desde los que abandonaron sus países (en Europa, Asia, América) huyendo de las políticas intolerantes del fascismo y el comunismo, a los que escaparon y escapan de la miseria que aflige a la mayor parte del planeta, gran parte de las clases con menores rentas per cápita de los países desarrollados, los huidos de las guerras imperialistas, y los grupos de mujeres que formaron microempresas para luchar contra el desempleo y la marginación en todo el mundo.

Podemos encontrar con facilidad en la memoria colectiva y en abundantísimas referencias bibliográficas numerosos ejemplos de empresas que se iniciaron en nuestro país por este heterogéneo grupo de «desplazados/as» del mundo, desde las casas de comercio de extranjeros en la Andalucía de la Ilustración y numerosas pequeñas o medianas empresas metal-mecánicas y químicas de extranjeros en la España de los siglos XIX y XX hasta las actuales cooperativas organizadas por mujeres, los despachos profesionales de sudamericanos y centroamericanos, o los comercios de asiáticos en las ciudades de la España actual. La antropología, la sociología, la economía y la historia coinciden en señalar que en la mayoría de estos casos se observa de forma recurrente la importancia de disponer de lazos sociales para formar empresas, y encontrar trabajo, en entornos donde se carece de patrimonio, proximidad cultural y religiosa, parientes y amigos.

La importancia de estas prácticas ha influido en la elaboración de teorías analíticas. Entre éstas últimas destacan recientemente las relativas a «grupos empresariales», «redes empresariales» y la aplicación del concepto «capital social».² Las implicaciones de las teorías de grupos y redes

² Sobre grupos y redes empresariales pueden consultarse M. Granovetter y R. Swedberg, *The Sociology of Economic Life*, Bulder, 1992; M. Granovetter, «Economic institutions as social constructions: a framework for analysis», en *Acta Sociológica* 35, 1992, pp. 3-11; el ya citado M. Granovetter «Coase revisited: business groups in the modern economy» en *Industrial and Corporate Change* 4-1, 1995, pp. 93-130. Y varios capítulos de J.M. Valdaliso y S. López, *Historia económica de la empresa*, Crítica, Barcelona, 2000. Una interesante aplicación del debate teórico sobre capital social y su relación con las teorías sobre grupos y redes empresariales a casos empresariales concretos se ofrece en los últimos capítulos del libro de Doreen Arnoldus, *Family, Firms and Family Firms*. Universidad Libre de Ámsterdam, Ámsterdam, 2002.

permiten precisamente incorporar a la economía neoclásica variables ideológicas y culturales que determinan en la práctica la unión a veces aparentemente poco «racional» de individuos que quieren reducir costes de transacción e información para crear empresas en entornos inciertos. La principal consecuencia de adoptar el concepto de *capital social* es principalmente resaltar que la carencia de arraigo social de un empresario/a aumenta sus costes, sus necesidades de ahorro y austeridad, y la presión para obtener conexiones sociales necesarias para realizar negocios personalistas, sobre todo en entornos dominados por la influencia de las relaciones personales.

Para ilustrar la aplicación del concepto de *redes* y de *capital social* se ofrece a continuación una comparación muy sintética y de carácter histórico entre dos empresarios del sector del alambre y sus derivados en España. Es un sector poco conocido por el gran público en el que, para algunos tipos de productos, España tenía en el año 2003 el liderato en el conjunto de la exportación de dichos productos de la Unión Europea (antes de la ampliación de mayo 2004). La responsabilidad de dicho liderato europeo es de un holding de base familiar (*Global Steel Wire*, del *Grupo CELSA* controlado por la familia Rubiralta, que posee actualmente lo que queda de las empresas de Quijano y Rivière) que es el primero del país en su actividad, y cuyas principales empresas componentes se crearon en la segunda mitad del siglo XIX por familias cántabras, asturianas, vascas y catalanas.

El alambre en España: un sector dominado por empresas familiares

El sector de los transformados metálicos ligeros, como el alambre, ha recibido menos atención historiográfica que la gran industria metalúrgica, en parte por la diferente localización de fuentes históricas pero también por influencia de algunos análisis sobre el modelo de la industrialización británica. Sin embargo, explicaciones alternativas sobre este modelo (como las de Maxine Berg), y estudios que resaltan la exigencia del desarrollo de industrias «ligeras» para el pleno desarrollo de las industrias «pesadas» del metal (como los de Philip Scranton, o Andrea Colli), indican la relevancia histórica de productos multifuncionales de escaso valor añadido para ayudar al crecimiento industrial de una región o país. Por otra parte, los estudios de Nathan Rosenberg han revalorizado el análisis de industrias metal-mecánicas que han tenido importantes efectos de convergencia tecnológica, facilitando la difusión de procesos de innovación a distintas ramas industriales.

Una de las industrias que auxilió a múltiples subsectores industriales en la España contemporánea ha sido el del alambre y sus manufacturas. El paso de la producción manual artesanal a la producción industrial en este subsector se produjo en España a partir de mediados del siglo XIX y sobre todo con el gran impulso de transferencia de tecnología y formas de gestión de la segunda mitad del siglo XX. Desde el punto de vista de la innovación existe en este sector industrial una gran dependencia del exterior, y en cuanto a su localización industrial se fue consolidando desde finales del siglo XIX una fuerte concentración en las regiones septentrionales de la Península Ibérica (Cantabria, Asturias, País Vasco, Cataluña, Aragón, y también norte de Valencia). Las empresas que se introdujeron en este negocio con demanda expansiva a mediados y finales del siglo XIX eran pequeñas y medianas comparándolas con empresas del mismo sector en Bélgica (región próxima a Zvevegem), Italia (distrito norte junto a Lecco), y sobre todo en contraste con las empresas históricas existentes en Alemania (alrededor de la villa de Altena), Inglaterra (en torno a Birmingham) y Francia.³

Hasta el último tercio del siglo XX las empresas españolas del alambre y sus derivados presentaban marcadas similitudes y contrastes con las empresas más conocidas del sector en Europa. Como las belgas, italianas, alemanas, francesas e inglesas, estaban en general controladas por grupos familiares temerosos de perder el control de la propiedad y la gestión de la empresa. En contraste con las europeas para las que disponemos de estudios, las españolas más importantes del sector habían sido fundadas por individuos que tenían mayor conocimiento del mercado que de la producción fabril en España, un buen número de ellas había integrado verticalmente la producción de sus materias primas, y presentaban una desfavorable dotación de materias primas y tecnología. Sus tamaños y mercados de expansión eran de menor dimensión y alcance, y en materia de I+D no pudieron contar con el Estado sino con sus propias iniciativas informales e institucionales.⁴

Dos de las más relevantes empresas históricas españolas del sector, que lideraron la producción de alambres y derivados en España entre el primer y último tercio del siglo XX (y que son propiedad del grupo CELSA desde la década de 1990), fueron creadas en la segunda mitad del siglo-XIX por

³ Paloma Fernández, «Continuity and Survival. Family Firms in the Steel Wire Industries in Spain, 1870s-1970s» (en curso, para *Business History Review*).

⁴ Paloma Fernández y Núria Puig Raposo, «Knowledge and Training in Family Firms of the European Periphery. The case of Spain, 18th to 20th centuries», *Business History*, 2004.

José María Quijano y por François Rivière Bonneton. Una comparación de los inicios de ambas empresas familiares permite observar cómo la distinta configuración de las redes personales, familiares y de paisanaje influyeron en su distinta dotación de capital social. La empresa de Quijano fue creada por un abogado muy vinculado con la élite y la nobleza santanderina, que a su vez estaba muy bien relacionada con la élite de negocios bilbaína y madrileña. Estos nexos darían en los primeros años de creación de la empresa una orientación marcada por el aprovechamiento de los recursos regionales relativos a factor trabajo, infraestructuras de comunicaciones, finanzas, y apoyo institucional. La empresa de Rivière también era familiar, pero la creó un hijo de un humilde artesano francés empleado de los ferrocarriles franceses que llegó a España por azar y que al establecerse en nuestro país debido a su matrimonio utilizó todas las conexiones que tenía con su comunidad de paisanos franceses en España y en el extranjero, y al cabo de un par de décadas y gran apoyo de su núcleo familiar más íntimo logró vincularse al grupo de capitanes de la industria metalmeccánica catalana de fines del siglo XIX.

En las páginas que siguen se ofrece una breve comparación contrastada de José María Quijano y François Rivière Bonneton, y sus empresas, con el objetivo de ilustrar cómo la distinta composición de las redes de amistad y parentesco impulsó estrategias empresariales distintas, pero exitosas, en un mismo ramo de actividad económica.

José María Quijano (1843-1911)

José María Quijano era hijo de José Felipe de Quijano y Moncalián, y de Rafaela Fernández Hontoria. El padre era abogado de la Real Academia de Jurisprudencia teórico-práctica, de la de leyes de Valladolid y de la de Fernando VII, que había tenido bufete en Torrelavega, y ocupado el puesto de Diputado provincial por dicha población y de alcalde de Torrelavega. Sus abuelos maternos habían tenido negocios en la ciudad de Cádiz, donde habían residido cinco o seis años, y donde nació Rafaela Fernández Hontoria en 1816, y posteriormente vivieron en Torrelavega. El matrimonio entre José Felipe de Quijano y Rafaela Fernández tuvo lugar en 1842. En 1843 nació José María Quijano Fernández-Hontoria, y con 20 años quedó huérfano de padre y madre, al cuidado de sus tías maternas, heredero del mayorazgo paterno. En Valladolid estudió Derecho Civil y Canónico, con licenciatura recibida a los tres años de quedar huérfano, en 1866. En Valladolid consolidó amistades con quienes serían prestigiosos abogados y notarios de Madrid (Germán Gamazo) y Santander (Máximo

Solano). Gracias al fallecimiento de Víctor Gómez de los Ríos, abogado de Torrelavega casado con su tía carnal Enrica Quijano, se hizo cargo del bufete e inició su trayectoria profesional. En octubre de 1868 es elegido diputado provincial por el partido de Torrelavega, cargo que ocupó hasta 1870, y en 1860 fue designado suplente del Juez de Paz del ayuntamiento de Torrelavega, y Juez municipal suplente en 1871.

Según el archivo histórico de la familia Quijano, fueron Pedro Ruiz Tagle y su tío Benigno de Arce y Villegas quienes influyeron en el cambio de rumbo de la vida y trabajo de Quijano. El primero fomentó su matrimonio con María de la Soledad de la Colina, cuyo padre tenía mayorazgo y era caballero de Montesa. El segundo, emparentado con su nueva familia política, ingeniero director de minas de los Picos de Europa, viajó con Quijano a la Exposición Universal de París de 1873 y con él contempló las máquinas que hacían puntas. Asesorado y alentado por su nueva familia política, Quijano creó su empresa industrial en 1873 en Los Corrales de Buelna, en la región cántabra donde nació en 1843, y un elevado porcentaje de los trabajadores y empresarios que cooperaron con él fueron paisanos y parientes. Con mucho arrojo y pocos conocimientos técnicos, pero arropado por parientes y amigos y siete empleados con escasa experiencia, empezó el trabajo en un pequeño taller.

Gracias al consejo de un sacerdote asiduo contertulio de la casa de su suegra, le recomendaron a Domingo Salas Cianca, herrero y cerrajero de Zurita, como hombre de confianza que podía organizar la fábrica. La relación entre la familia de Salas y los Quijano duraría generaciones, y aseguró el apoyo técnico directo del nuevo negocio.

Los buenos sueldos pagados por Quijano atrajeron a hombres del valle de Buelna, cuya agricultura y ganadería daban jornales muy bajos.⁵ Por otra parte, había escasa competencia en la zona, con un martinete en Ramales y dos fundiciones de hierro colado hacia 1875.⁶ Para la financiación contaba con la ayuda de su acaudalada suegra, su prima hermana, su tío Benigno de Arce, y su amigo Pedro Ruiz Tagle.⁷ El alambre para hacer puntas lo importó al principio de Inglaterra a través de otro pariente y amigo, el bilbaíno Ramón Bergé. Bergé y Quijano eran grandes admiradores de Maura, con quien tendrían gran amistad personal. El hermano de

⁵ Domingo Salas recibió la oferta de cobrar 15 duros mensuales, y el jornal de un obrero en el valle era según documentos del archivo Quijano de alrededor de 5/6 reales.

⁶ Según la «Estadística» de la provincia montañesa de 1875 reseñada en Bustamante Quijano (1986), pp. 124-125.

⁷ Ramón Bustamante Quijano, *José María Quijano (Vida y obra de un hidalgo emprendedor)*, Quijano, Santander, 1986, pp. 142, 147.

José María Quijano, Gilberto, llegó a compartir en Madrid un piso en la calle de Alcalá con Antonio Maura y con el senador montañés Leandro de Alvear, y fue diputado por Puerto Rico.⁸ Sus primeras ventas se concentraban en Santander, donde vendían sus puntas paisanos conocidos como Cagiga Hermanos, Ubierna y Fernández, Gurtubay, Jado, Tomás Gómez, Atucha y Cevallos.⁹

Como hemos señalado, en 1873 inició la fabricación de puntas de París, tras adquirir cuatro máquinas a «Viuda de Dubois et fils», y aprovechar la fuerza motriz de un molino harinero mayorazgo de la casa Quijano. En 1877 ya tenía 22 máquinas y una producción de 32 toneladas mensuales, produciendo 3 toneladas diarias de puntas y unas 80 toneladas mensuales en 1878.¹⁰ La buena marcha del negocio le hizo planificar la expansión, y el traslado a Los Corrales de Buelna. El aumento de familia debido al nacimiento de cuatro hijos fue un estímulo adicional.

El capital lo obtuvo vendiendo tierras y casas, pero también y sobre todo de su tía materna Petronila Fernández-Hontoria, su prima hermana María Redonet y Fernández-Hontoria (soltera y cuñada de Alfredo Alday de la Pedrera), Pedro Ruiz Tagle y su tío Benigno de Arce, aparte algunos bancos.¹¹ Gracias a este apoyo familiar instaló un pequeño taller de reparaciones e hizo en acero fundido pequeñas piezas, con herramientas de Zaragoza, formación en base a la experiencia de campesinos del valle, y copiosa correspondencia a proveedores de Londres, Manchester, Irerlshon y Altena en Alemania.¹² A sus clientes de Bilbao se les dirige diciéndoles que es por «indicación de su primo y amigo Ramón de Guardamino, consocio que fue de la disuelta Compañía «Guardamino Lezama y Cía» explotadora de la fábrica de puntas de Amurrio.¹³ La electrificación la realizará alumbrando sus talleres gracias a otro amigo suyo instructor de la Marina (Joaquín de Bustamante y Quevedo) y a Eduardo López Dóriga (ingeniero con fábrica de turbinas en los antiguos talleres de San Martín de Santander). En 1883 incorporará el estirado de alambre gracias a las aportaciones de Pedro Ruiz Tagle, quien le facilita financiación para adquirir la antigua fábrica de harinas San Ignacio en el sitio de la Horcada.¹⁴ Este apoyo permitirá a Quijano producir ya muelles para muebles

⁸ Bustamante Quijano, *op. cit.*, 1986, pp. 235, 228, 238, 233.

⁹ Bustamante Quijano, *op. cit.*, 1986, p. 137.

¹⁰ Bustamante Quijano, *op. cit.*, 1986, pp. 137 y 147.

¹¹ Bustamante Quijano, *op. cit.*, 1986, p. 147.

¹² Detalles de los costes de importación y transporte, en Bustamante Quijano, *op. cit.*, 1986, pp. 148-149.

¹³ Bustamante Quijano, *op. cit.*, 1986, p. 149.

¹⁴ Bustamante Quijano, *op. cit.*, 1986, p. 159.

y tachuelas en 1884, y de cadenas y soportes en 1886, trayendo técnicos franceses que adiestraban al personal local. En 1896 el consumo de palanquilla de Altos Hornos y La Vizcaya era ya de 450 toneladas, signo inequívoco del progreso de la empresa.¹⁵

La reforma arancelaria del Gobierno a finales del siglo XIX hizo que pidiese a Ramón Bergé y a su hermano Gilberto (diputado en Madrid, y amigo de Maura) que defendiese los argumentos proteccionistas, desde que el acuerdo firmado con Estados Unidos permitió la introducción libre de derechos en Cuba, perjudicando los intereses metalúrgicos españoles. Esta queja también la formularía, en Barcelona, Francisco Rivière y sus colegas catalanes en torno al Fomento del Trabajo Nacional. Para hacerle frente Quijano, además de la presión proteccionista en Madrid a través de su hermano Gilberto, invierte en la fabricación de acero Siemens para reducir la dependencia y la competencia creciente bilbaína, e incorpora un técnico santanderino que será clave para la empresa: Juan Manuel de Mazarrasa y Quintanilla. Ingeniero de Minas, participante en la confección del primer mapa geológico de España, asesoró técnicamente a Quijano y consolidó su relación con él a través de una profunda amistad y lazos de parentesco.¹⁶ Fue Mazarrasa quien se reunió con Leopoldo Cortines y con Antonio Maura para sugerir a Quijano en 1899 la formación de una nueva empresa que hiciese frente a la competencia vasca, integrando en Quijano la producción de acero. Fue el inicio de la poderosa empresa siderúrgica llamada «Nueva Montaña», y de una dinastía de empresarios.¹⁷

Debido a la relativa escasa diversidad del tejido industrial cántabro hasta la segunda mitad del siglo XX, el impacto de su empresa en el empleo y la riqueza de la región fue considerable. Este hecho, y la pertenencia del fundador a la hidalguía y la élite cántabra residente en la región o dispersa por el territorio peninsular, contribuyeron a potenciar en múltiples niveles (políticos, económicos, culturales, y sociales) la proyección regional y nacional de la empresa. La empresa de Quijano, desde sus inicios con el taller de Puntas de París, contó como hemos indicado no sólo con el ahorro familiar de José María Quijano, abogado con curiosidad y poca experiencia fabril, sino con el de la familia de notables

¹⁵ Bustamante Quijano, *op. cit.*, 1986, p. 169.

¹⁶ Bustamante Quijano, *op. cit.*, 1986, p. 180.

¹⁷ El primer Consejo presidido por Quijano lo integraron Francisco G. Camino, Victoriano López Dóriga, Alfredo Alday, Benito Corral, Antonio de Huidobro, Enrique López Dóriga, el conde de Mansilla y Antonio de Mazarrasa. En enero de 1903 se hizo la primera colada en los altos hornos de Nueva Montaña. El matrimonio Quijano-de La Colina tuvo 11 hijos, y el negocio de Quijano y Nueva Montaña siguió vinculado a la familia hasta la década de 1980.

de su esposa, y con el de amigos industriales y políticos. Hasta su muerte en 1911 la diversificación de negocios relacionados con su producción (altos hornos, ferrocarril, minería) no significó abandonar el estilo de vida cómodo propio de su clase social. José María Quijano obtuvo de un entorno de parientes y conocidos el capital que necesitó para hacer crecer su empresa, y pudo enviar a su hijo mayor a estudiar ingeniería a la Universidad de Lovaina en Bélgica para asegurar la innovación y la sucesión de la segunda generación familiar. Presidente de la Cámara de Comercio de Santander en 1900, senador en dos ocasiones, bien relacionado con la élite industrial y comercial regional, fundador de Nueva Montaña y del ferrocarril Santander-Bilbao, y amigo personal de Antonio Maura, su importante dotación de capital social permitió canalizar de forma regular hacia su empresa ahorro y mecanismos reductores de costes de transacción (a través de préstamos, donativos, contactos políticos e información privilegiada). La visita del rey Alfonso XIII a la fábrica en 1918 selló más que simbólicamente la continuidad de este capital para la siguiente generación Quijano.¹⁸

La familia Rivière procedía de Evaux (Departamento de Creuse, Francia) donde residieron durante los siglos XVI y XVII, hasta que Laurent Rivière (nacido en 1807 y casado con Marie Chardonnet) se trasladó a vivir a principios del siglo XVIII a Issoire (Auvergne, Francia). Su hijo Antoine Rivière posiblemente no nació en Issoire pero sí aparece su matrimonio con Paula Arliat en el registro parroquial de esta localidad en 1767. Antoine estableció la que aún hoy se considera «casa pairal» de los Rivière en Issoire, en la calle de la Ferronnerie 2, y en esa casa elaboró sombreros para hombre, primera actividad documentada sobre la familia de que disponemos.¹⁹ De sus cuatro hijas dos (Catherine y Marie) se casaron con artesa-

¹⁸ Sobre Quijano puede consultarse además de la obra ya citada de Ramón Bustamante Quijano, (*José María Quijano (Vida y obra de un hidalgo emprendedor)*, Quijano, Santander, 1986), la de T. Quijano, *125 Aniversario de Trefilerías Quijano, S.A. (1873-1998)*, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Cantabria, Santander, 1998; Paulino Laguillo García-Bárcena, *Los Corrales de Buelna. Siglo xx (Resumen Histórico)*. Los Corrales de Buelna, Ayuntamiento de Los Corrales de Buelna, 2001. A principios de 2004 se ha liquidado lo que quedaba de las instalaciones de Quijano, que desaparece como negocio. Rivière sigue bajo control de la empresa Moreda, y ambas pertenecen a GSW del Grupo CELSA.

¹⁹ Archivo Histórico de Francisco Rivière Ribas en Barcelona (A.H.F.R.R.B.): Francisco Luis Rivière Manén, *Familia Rivière. Compendio de su singular andadura de Issoire a Barcelona. Datos y recuerdos de nuestros antepasados*. Mecanografiado y fechado 14 marzo 1977, pp. 1-8. Este texto de 75 páginas mecanografiadas más 6 con sintéticos árboles genealógicos amplía y documenta la historia de la llegada de Rivière Bonneton a España que hasta ahora se conocía por el libro que la empresa publicó al celebrar el centenario en 1954

nos vinculados a su profesión (el «cordonnier» A. Barbet y el «chapelier» Antoine Chauvet). Su único hijo varón, Jean (1780-1819) casó con Claudine Magnant y de este matrimonio nacieron tres hijos (Antonin, Anne, Antoine) de los cuales el menor Antoine sería el origen directo de los Rivière de España. Antoine Rivière Magnant continuó la tradición familiar de fabricar sombreros para hombre, y se casó en 1830 con Marie Bonneton Vissac, perteneciente a una familia de artesanos cerrajeros y carpinteros, quien aportó al matrimonio una casa en la calle de Ponteil, en Issoire, en cuya planta baja instalaron una tienda de sombreros.²⁰

François Rivière Bonneton nació el 9 de junio de 1835 en Issoire, en la Auvergne francesa. Hacia 1852, con 17 años y permiso paterno, fue a París, entrando como aprendiz en un almacén de tejidos con venta al por mayor durante dos años. Un conocido suyo que era dibujante en la Gare du Nord le propuso aprender a dibujar los domingos, llegando a publicar algún dibujo en una revista humorística llamada «Charivari» que le reportó algún ingreso. En las siete cartas dirigidas a su padre entre 1853 y 1854 indica su inquietud por el sacrificio que supone fue para sus padres enviarle dinero y alimentos para sostenerse, su voluntad de lograr pronto una autonomía económica, y los esfuerzos por reducir al mínimo sus gastos.²¹ La falta de recursos de sus padres y sus deseos de no causarles mayores estrecheces le llevaron a dejar su empleo en el almacén de teji-

(F.L.Rivière Manén, «Intimidades de una empresa barcelonesa....») ya que según el autor de ambos escritos «aunque su vida y sus actividades quedaron ya recogidas en un libro, en esta ocasión me apoyo en documentos y escritos familiares que llegaron a mis manos y que he leído y...reproduzco con verídica autenticidad» (F.L.Rivière Manén, *Familia Rivière. Compendio de su singular andadura....*, p. 36.). También del A.H.F.R.R.B., *Árbol genealógico de la familia Rivière*.

²⁰ Según la escritura de capítulos matrimoniales entre Antoine Rivière Magnant y Marie Bonneton Vissac, fechada el 30 de junio de 1830 (Archivo Histórico de Francisco Rivière Ribas) Claudine Magnant, viuda de Jean Rivière, le instituye heredero y promete entregar 2.000 francos de anticipo de herencia sin intereses, entregando a cuenta de herencia una cama y ropa de casa valorada en 200 francos. Archivo Histórico de Francisco Rivière Ribas en Barcelona: Francisco Luis Rivière Manén, *Familia Rivière. Compendio de su singular andadura de Issoire a Barcelona. Datos y recuerdos de nuestros antepasados*. Mecanografiado y fechado 14 marzo 1977, p. 29. A la novia sus padres la instituyen heredera con igual parte que su hermano, entregándole una cama y ropa de casa valorado en 260 francos además del usufructo de parte de la casa Bonneton en la calle de Ponteil de Issoire. En el testamento de Marie Bonneton, de 1886, se indica que más tarde heredó la Grange des Chapelles y otras tierras y viñas (A.H.F.R.R.B.: Francisco Luis Rivière Manén, *Familia Rivière. Compendio de su singular andadura de Issoire a Barcelona. Datos y recuerdos de nuestros antepasados*. Mecanografiado y fechado 14 marzo 1977, p. 30)

²¹ En una de esas cartas señalaba que en dos meses sólo pudo ganar 37 francos en su empleo de aprendiz.

dos para tomar otro con jornal algo mayor. Al poco tiempo se quedó sin trabajo y sin recibir dinero de Issoire, y tuvo que recurrir a su primo Ulysse Fuchet que vivía en París para poder pagar sus deudas. La urgencia impulsó a François a aceptar un puesto de dibujante en el *Chemin de Fer de Strasbourg*, y tomar clases urgentes de geometría por las tardes de un amigo, a pesar de la voluntad de su padre de que continuase en el comercio. El sueldo anual de 1.500 francos en el ferrocarril, que en poco tiempo podía duplicarse si trabajaba bien, resultó una perspectiva de futuro más prometedora que la sugerida por los 1.200 francos que estimaba poder ganar con mucho esfuerzo como dependiente de comercio.²² Su habilidad en el dibujo, su ambición, y sus efectivos contactos en París lograron que el 31 de noviembre de 1853 entrase formalmente en el ferrocarril de Strasbourg. En una carta de 9 de abril de 1854 explicaba que le habían nombrado calígrafo del *Bureau d'Études* de la *Compagnie des Chemins de Fer de l'Est*, en el Servicio Central de Trabajos y Mantenimiento. Según testimonio de su nieto Francisco Luis Rivière Manén, que le trató, de esta etapa de su vida se conservaron (hasta la guerra civil) planos que realizó de un centro ferroviario para trenes de mercancías cercano a Vichy en St. Germain des Près, hacia 1856.²³ En esta zona enfermó de pulmonía y tuvo que ir a recuperarse a Issoire junto a su familia, reincorporándose a la empresa ferroviaria al sanar.

Trabajando para las empresas ferroviarias francesas que estaban invirtiendo en la red ferroviaria española visitó por primera vez España hacia 1857. Hacia 1858 el «chargé d'affaires» de la embajada de Francia en Madrid le extendió un certificado para tener los derechos que los tratados concedían a los ciudadanos franceses en España, para poder trabajar sin problemas como contratista de obras públicas. En carta dirigida por F. Rivière Bonneton a Juan Navarro Reverter el 7 de abril de 1899 el mismo François señala que «en el año 1857 hice las obras de explanación del ferrocarril, desde el túnel de Torreldones hasta el molino de Galapagar, y en 1861 la colocación de la vía y el balastage de Madrid a El Escorial», teniendo a su mando más de 200 hombres.²⁴

²² Cartas escritas por Rivière Bonneton a sus padres en Issoire, reproducidas en Francisco Luis Rivière Manén, *Francisco Rivière 1835-1911. Intimidaciones de una empresa barcelonesa*. Prólogo de Joaquín M. Nadal, Limonograph SA., Barcelona, 1959, pp. 19-24.

²³ A.H.F.R.R.B.: Francisco Luis Rivière Manén, *Familia Rivière. Compendio de su singular andadura de Issoire a Barcelona. Datos y recuerdos de nuestros antepasados*. Mecanografiado y fechado 14 marzo 1977, p.33.

²⁴ A.H.F.R.R.B.: Francisco Luis Rivière Manén, *Familia Rivière. Compendio de su singular andadura de Issoire a Barcelona. Datos y recuerdos de nuestros antepasados*. Mecanografiado y fechado 14 marzo 1977, pp. 35-36.

En 1857 se celebró la Exposición de Agricultura en Madrid, y un francés llamado Pierre Mage presentó unas «Telas Metálicas» por las que se le concedió Diploma y «Medalla del Expositor». En apenas un año Rivière solicitaba ser inscrito en el registro matrícula de la embajada francesa en Madrid—. ²⁵ Es muy plausible suponer que la exposición de Madrid fue la oportunidad que conectó a Rivière con Mage y con el mundo de las telas metálicas en España. O la ocasión para Mage de lograr que un compatriota de paso, bien conectado con los ferrocarriles, y ahorrador, participase con su capital en una empresa en expansión. En cualquiera de los dos casos posibles, sin abandonar su puesto de contratista, y suponemos que habiendo ahorrado algún pequeño capital desde su entrada en los ferrocarriles franceses Rivière Bonneton se lanzó a probar fortuna en un negocio en el que no tenía experiencia, entrando como socio de la sociedad *Mage, Rivière y Cia* constituida en 1860. Hacia 1863 Pierre Mage, vendió a Rivière su parte del negocio. En la decisión de invertir sus ahorros y tener su propia empresa en un país distinto debió pesar, y mucho, el inicio de su relación con una francesa afincada en Madrid con la que contraería matrimonio el 11 de agosto de 1861: Matilde Chavany Bied. Hija de Georges Auguste Chavany, de una familia procedente de Orleáns que había residido en Auxerre, y Louise-Françoise Bied, la vinculación de su padre con el negocio de venta de productos coloniales llevó a éste a aceptar la oferta de un amigo francés para montar juntos una sociedad dedicada a dicho negocio en Barcelona. Por este motivo los padres de Matilde Chavany llegaron a España entre 1838 y 1840. ²⁶ La incertidumbre de la década de 1840 motivó la venta del negocio de Barcelona a la madrina francesa de Matilde y el traslado a Madrid, donde establecieron relaciones con la clase media madrileña y mantuvieron vínculos con la comunidad francesa en Madrid y Barcelona.

El taller de Rivière Bonneton se situó inicialmente en Madrid, con 15 telares. ²⁷ Su trabajo desde 1854 como calígrafo en el Servicio de Trabajos y

²⁵ Archivo Histórico Francisco Rivière Ribas. Caja 2, Carpeta 2, Documento 2 de 26/3/1858, Diploma Original concedido por el Jurado de la Exposición de Agricultura celebrada en Madrid el año 1857 a don Pedro Mage de Madrid. En la misma caja, documento 3, con fecha 9/11/1858, está el Certificado de la Embajada de Francia en Madrid a nombre de don Francisco Rivière Bonneton, empresario de trabajos públicos, de 23 años de edad, haciendo constar que está inscrito en el registro matrícula de la Embajada.

²⁶ A.H.F.R.R.B.: Francisco Luis Rivière Manén, *Familia Rivière. Compendio de su singular andadura de Isoire a Barcelona. Datos y recuerdos de nuestros antepasados*. Mecanografiado y fechado 14 marzo 1977, p. 38.

²⁷ Archivo Histórico de Moreda Rivière Trefilería S.A. en Cerdanyola. *Francisco Rivière. Fabricante y Constructor. Precio corriente descriptivo. Catálogo de tejidos metálicos, piedras de molino, aparatos de limpia y cernido*. Imprenta de Fortanet, Madrid 1878, p.vi. Se reimprimió en 1888 añadiéndole precios de artículos vendidos en Barcelona (Paseo de la

Mantenimiento de la *Compagnie de Chemins de Fer de l'Est*, y como contratista de las obras civiles para construir líneas ferroviarias en España sin duda explican los contactos privilegiados que tenía con algunas de las más prestigiosas empresas francesas de transformados metálicos y maquinaria. Muy posiblemente el trabajo para los ferrocarriles como contratista le proporcionó también una experiencia comercial que se sumó a la que inicialmente adquirió como aprendiz en el almacén de tejidos parisino, dándole un know-how sobre cómo gestionar las ventas de una empresa a escala internacional y sobre la importancia de la fidelización de la clientela y la reducción de costes en el envío de los productos. La trayectoria de este empresario aparece, por lo tanto, como un caso de estudio que confirmaría también en España lo que Alfred D. Chandler Jr. destacó de forma general para el caso estadounidense: el impacto de las empresas ferroviarias en la transformación del empresario tradicional y en la formación de nuevos modos de gestión.²⁸

La gama de productos fabricados era muy amplia, algo por lo demás común en otras empresas de la época en España. En el catálogo de 1878 figuran agrupados en una primera sección las telas metálicas, artículos de tela metálica, sedas para cerner harinas, chapas perforadas, y cedacería. Una segunda sección reunía piedras de molino, aparatos de limpia y de cernido, y correas y accesorios de todo tipo para fábricas de harina. Una sección complementaria final ofrecía maquinaria Rolland para amasar pastas.²⁹

La buena marcha del taller llevó a modificar la localización del almacén y la construcción de telas, aunque otro factor animó a trasladarse de la calle de Cedaceros a la de Zurita en Madrid: el aumento de la familia. En la década de 1860 y 1870 se suceden los nacimientos de los hijos de la familia Rivière Chavany: Clara (Madrid, 1862), Agustín (Madrid, 1863), Francisco (Pau, 1867), Fernando (Madrid, 1869), Ana (Madrid, 1872) y Luis (Madrid, 1875).³⁰ Para albergar a todos se construyó una casa de cuatro plantas sobre el taller de la calle Zurita, y se adquirió en 1875 una casa de descanso en Carabanchel.

Aduana 23) y Madrid (Calle del Prado 2), en Francisco Rivière. *Catálogo General. Barcelona y Madrid*, Imprenta de Fortanet, Madrid, 1888. La referencia a los 15 telares en Archivo Histórico de Moreda Rivière Trefilería S.A. en Cerdanyola del Vallès. J. Girona, *Rivière Sociedad Anónima-Historia de Rivière. Empresa núm. 712*, período 1-F, hoja 3.

²⁸ Javier Vidal Olivares, *La formación de los directivos en la gran empresa: el caso de la Compañía de los Ferrocarriles del Norte de España, 1858-1936*, Documento de Trabajo 9702 del Programa de Historia Económica de la Fundación Empresa Pública, 1997.

²⁹ Archivo Histórico de Moreda Rivière Trefilería S.A. en Cerdanyola. *Francisco Rivière. Fabricante y Constructor. Precio corriente descriptivo. Catálogo de tejidos metálicos, piedras de molino, aparatos de limpia y cernido*. Madrid, Imprenta de Fortanet, 1878, p. IV.

³⁰ Agustín falleció en 1865 y Luis en 1878. Francisco en 1922 y Fernando en 1933.

La educación y vida social de los hijos Francisco y Fernando Rivière Chavany permitió ampliar el círculo de conocidos en Madrid, al compartir aula con Enrique Bailly-Baillièrre (cuya familia publicaba el famosísimo Anuario que contenía directorios y anuncios comerciales de numerosas empresas de toda España), y con Ricardo y Heliodoro Guillén (hijos del banquero de Alicante Ramón Guillén, y padre después uno de ellos —Ricardo— del que fue Almirante de la Armada Julio Guillén Tato).³¹

Sin embargo, la situación de Madrid lejos de las vías principales de transporte internacional de mercancías encarecía la compra de materias primas (el alambre de latón, hierro y cobre) y de los telares y productos de representación (importados). Francisco Rivière fue bien consciente del problema al comprar su parte de negocio a P. Mage, y apenas unos años después de asumir la plena propiedad del taller ya estaba buscando alternativas en la periferia peninsular.

Mientras se realizaban los cambios familiares y de localización de casa y fábrica en Madrid Rivière Bonneton creó un taller de telas metálicas en la calle San Francisco de Bilbao, que estaba activo ya en 1868. El objetivo era «reducir el coste de los alambres de latón y bronce, que procedían del extranjero en su totalidad, principalmente de Francia y en especial de Angoulême... porque evitaba el transporte hasta Madrid».³² Bilbao reunía una combinación de factores atractivos que justificaban pensar en trasladar allí el negocio. Por su situación como nudo de comunicaciones con Europa, su buena dotación de materias primas, semielaborados, y operarios, y por la creciente demanda de telas metálicas y derivados del alambre para la minería, la siderurgia, y el transporte. Con escaso tiempo disponible debido a su actividad en Madrid necesitaba un hombre de confianza en Bilbao, y ese hombre fue su hermano Antoine. Empezó a trabajar con su hermano hacia 1870. El personal en parte procedió del taller de Madrid, y existió un taller con 9 telares de telas metálicas finas, un taller de carpintería y una fragua con dos especialistas operarios que construían nuevos telares de maderas, peines, cilindros, urdidores y todo tipo de En 1873 estalla la guerra y la desorganización. Se bloquea Bilbao y la llegada de material como la madera para los cedazos que venía de Navarra, o los alambres. Para complicar la situación se produjo un robo

³¹ A.H.F.R.R.B.: Francisco Luis Rivière Manén, *Familia Rivière. Compendio de su singular andadura de Issoire a Barcelona. Datos y recuerdos de nuestros antepasados*. Mecanografiado y fechado 14 marzo 1977, pp. 47-48.

³² A.H.F.R.R.B.: Francisco Luis Rivière Manén, *Familia Rivière. Compendio de su singular andadura de Issoire a Barcelona. Datos y recuerdos de nuestros antepasados*. Mecanografiado y fechado 14 marzo 1977, p. 44.

de un talón de 13.000 reales y se redujeron las ventas. En 1874 se cerró el taller de Bilbao.³³

El nuevo centro de atención sería la ciudad de Barcelona. En 1889 François cedió a su hermano la parte del negocio referente a aparatos modernos de molinería y accesorios de todas clases.³⁴ El primer viaje de Francisco Rivière Bonneton a Barcelona se produjo en diciembre de 1876, dos años después de abandonar Bilbao, y se instaló inicialmente una tienda para la venta de sus productos.³⁵ La tienda se cerró a los pocos meses, y no se volvería a invertir en el proyecto de Barcelona hasta 1883, cuando se abrió un almacén y tienda para venta en el Paseo de la Aduana 23, frente a la estación de Francia. Las inversiones en Barcelona y en transferencia de tecnología del extranjero se sucedieron. El 10 de mayo de 1884 Rivière compró a Pablo Moreu y Bori el solar sobre el que construiría la nueva fábrica de Sant Martí de Provençals.³⁶ Entre noviembre y diciembre de 1884 se construyeron las naves, se recibieron y montaron algunos telares de madera movidos a mano traídos de Madrid, se montaron las calderas y se construyó la chimenea.³⁷ Las especialidades de la casa de estos años eran los cerramientos metálicos, tejidos helicoidales para somieres de madera, y telas sin fin para fabricación de papel continuo.

Los hijos Francisco y Fernando Rivière Chavany estudiaron en el liceo francés, y empezaron a frecuentar el Club de Regatas. Al círculo de amistades que trabaron en Madrid se añadieron ahora importantes activos para el futuro. En el Club de Regatas de Barcelona hicieron amistad con Vicente Salinas, quien sería en los años 1920 Jefe de Obras Públicas de la provincia de Barcelona. Sucesivos traslados de domicilio posibilitaron conocer nuevas amistades en el vecindario con las que se mantendrían relaciones de amistad y familiares con el tiempo. Entre ellas y de forma destacada Francisco de P. Manén Marcet, Carlos Massana Escayola, Luis Pons y Enrich (empresarios textiles)³⁸, y José María Cornet y Mas (director de *La*

³³ Francisco Luis Rivière Manén, *Francisco Rivière 1835-1911. Intimidades...*, pp. 83 y 85.

³⁴ A.H.F.R.R.B.: Francisco Luis Rivière Manén, *Familia Rivière. Compendio de su singular andadura de Isoire a Barcelona. Datos y recuerdos de nuestros antepasados*. Mecanografiado y fechado 14 marzo 1977, pp. 13-14.

³⁵ F.L. Rivière Manén, *Francisco Rivière 1835-1911. Intimidades...*, p. 107.

³⁶ F.L. Rivière Manén, *Francisco Rivière 1835-1911. Intimidades...*, pp. 119-120.

³⁷ F.L. Rivière Manén, *Francisco Rivière 1835-1911. Intimidades...*, p. 123.

³⁸ La hija de Francisco de P. Manén, Antonia Manén Llonch, se casó con Carlos Massana, y su hija Margarita Massana Manén se casaría con su tío Pedro Manén Llonch hermano de su madre. La hija de estos dos últimos, Antonia Manén Massana, se casó con Francisco Rivière Chavany. Los Manén tenían Manufacturas Manen SA, con fábrica de Navas cerca de Puigreig, inaugurada en 1901, cuando la empresa giraba como Massana, Llibre y Vilaseca Sucesores de Pedro Manen. Margarita Massana Manén fue primera titular de la empresa, y

Maquinista Terrestre y Marítima).³⁹ La fabricación de telas de bronce para máquinas de papel en la fábrica de San Martín relacionarían a los Rivière con empresarios papeleros como los Torras Doménech, con fábrica en San Juan de les Fonts cerca de Olot, con quien también emparentarían.⁴⁰

La formación de redes de contactos, precisos en un entorno con escásimo capital social en forma de parientes o amigos arraigados, fue paralela al proceso de innovación en la empresa.⁴¹ Se compraron patentes, se inició la fabricación de productos sin tradición en España que sustituirían a los fabricados en madera, y se registraron patentes propias.

La crisis agraria e industrial que sufrió la economía peninsular a fines de siglo XIX, y el aumento de la competencia, explican que tomase conciencia junto a otros industriales del sector de la necesidad de aunar esfuerzos para frenar la enorme importación de manufacturas metálicas. Dicha importación había podido soportarse mientras el mercado español funcionaba, pero la recesión de la demanda en España hacía preciso aumentar los derechos a la importación para aguantar el bache. Rivière, que con sus mudanzas y relaciones familiares se había relacionado con la élite industrial catalana, participó activamente en la formación del movimiento asociativo patronal catalán en torno al Fomento del Trabajo Nacional, del cual en 1892 figuraba como socio y vicepresidente segundo de la Junta Directiva.⁴² En 1906 su hijo Fernando figuraba como vocal de la Junta Directiva, y en 1904 y 1905 él era de la Consultiva y miembro de la Comisión Arancelaria en su clase segunda y junto a sus dos hijos participó en el grupo «Industrias siderúrgicas y metalúrgicas» de la agrupación del Fomento de la sección segunda de industrias.⁴³

al enviudar de Pedro Manen Llonch se casó con Antonio Llibre Mora. Al morir éste en 1904 la sociedad se cambió por Massana y Vilaseca, sucesores de Pedro Manén. Francisco Rivière Manén, Compendio..., p. 59.

³⁹ En la casa de Luis Pons y Enrich, casado con Ana Roca, vivía una sobrina de Ana Roca llamada Pilar Seva Roca que se casaría con el fabricante de muebles José Ribas Anguera y que llegaría a ser suegra de Francisco Luis Rivière Manén. En Compendio..., p. 53.

⁴⁰ Compendio..., p. 59.

⁴¹ Archivo Histórico de Moreda Rivière Trefilería S.A. en Cerdanyola del Vallès. J. Girona, Rivière Sociedad Anónima-Historia de Rivière. Empresa núm. 712, período 1-F, hojas 3-9

⁴² Archivo Histórico de Fomento del Trabajo Nacional. *Memoria leída en la Junta General Ordinaria de Socios celebrada el día 29 de enero de 1893*, Imprenta de Henrich y Cia, Barcelona, 1893.

⁴³ Archivo Histórico de Fomento del Trabajo Nacional. *Memoria leída en la Junta General Ordinaria de socios celebrada el día 26 de enero de 1896*, Tipografía Española, Barcelona, 1896. Y *Memoria leída en la Junta General Ordinaria de socios de 31 de enero de 1904*, Imprenta de Domingo Casanovas, Barcelona, 1904. La memoria leída el 29 de enero de 1905 se publicó en la imprenta citada de Domingo Casanovas en 1905. Rivière Bonneton fue también miembro de la Agrupación de Industrias Siderúrgicas y Metalúrgicas, en 1909 y 1910.

Tras unos años de retiro en su casa de Barcelona falleció en La Garriga el 17 de junio de 1911. Había estado al frente del negocio durante cuatro décadas.⁴⁴ Su desaparición coincidió con la de José María Quijano, y precedió el despegue espectacular que supondría la Primera Guerra Mundial para el sector.

Algunas reflexiones finales

El contraste que hemos realizado entre estos dos empresarios industriales en los años anteriores a la Primera Guerra Mundial confirma estudios generales sobre empresas familiares que afirman que en entornos de negocios dominados por el personalismo la formación de redes humanas que transfieren información y recursos son fundamentales para reducir elevados costes de transacción y consolidar empresas familiares.⁴⁵

La composición de dichas redes, sin embargo, históricamente ha diferido en función de algunas variables que hemos identificado en el contraste: el paisanaje o común origen geográfico y cultural, el parentesco, y la afinidad ideológica o política. Sin duda estas variables no fueron las únicas determinantes. La experiencia del francés Rivière en la España de mediados de siglo XIX y principios del siglo XX revela que la disponibilidad de mano de obra procedente de otras provincias a la ciudad de Barcelona, y la escasa regulación del marco laboral, facilitaron la formación de un mercado de trabajo flexible del que pudo nutrirse un recién llegado con escasas vinculaciones iniciales con el medio empresarial catalán. La progresiva protección al sector de telas metálicas y puntas a partir de la década de 1890 fue sin duda, según testimonios de los propios empresarios, fundamental. Junto a estos condicionantes, en el caso de Quijano fueron también relevantes en la primera etapa fundacional el relativo declinar de las economías agrarias de la región cántabra, y el escaso tejido industrial de su región, que facilitaron disponer de abundantes y flexibles reservas de mano de obra. En el tema de los recursos financieros, éstos fueron fundamentalmente proporcionados en las etapas iniciales del negocio de Quijano por su familia, mientras que el ahorro y la reinversión constantes fueron las fuentes de recursos de capital en el caso de Rivière.

⁴⁴ La tradición familiar señala que le habían querido hacer marqués pero rechazó tajante «Je n'ai gagné aucune bataille avec l'épée» (recuerdos orales de Francisco Rivière Ribas, entrevista realizada por la autora en Barcelona 18 octubre 1996).

⁴⁵ Pueden consultarse al respecto diversos estudios de Mary B. Rose, y A. Colli.

Tanto en el caso de Rivière como de Quijano fueron el paisanaje y las afinidades ideológicas las que conformaron el núcleo de contactos personales que resultaron más trascendentales para el flujo de información reductora de elevados costes de transacción. Fue la comunidad francesa en Madrid y Barcelona, así como los industriales del metal de Foment del Treball Nacional, el núcleo principal del que obtuvo Rivière apoyo regular en la defensa de sus intereses personales y profesionales, mucho más que de su propia familia. Y en el caso de Quijano, fue la comunidad de paisanos cántabros de similar educación y extracción nobiliaria la que, situada en Santander, Bilbao, Madrid, y Londres, facilitó dicho apoyo regular en el flujo de información regular relativo a innovación tecnológica y recursos humanos. En ambos casos, la familia entendida como un grupo extenso que rodea un núcleo familiar reducido, resultó una fuente distinta de apoyo a las empresas que hemos analizado en el período fundacional de ambas: en el caso Quijano, debido a su orfandad desde los 20 años, la familia extensa resultó de enorme importancia en proveer el primer trabajo profesional (el bufete en Torrelavega del esposo de una tía) y el cambio de rumbo hacia la empresa industrial (a través de su tío materno, ingeniero que le acompaña a la Exposición de París de 1873). Igualmente resultó fundamental en proveer abundantes recursos de capital para realizar la compra de solares, edificios, y las primeras grandes inversiones en maquinaria (su suegra, su tío materno). En el caso de Rivière la distinta extracción social de sus padres y consuegros (artesanos y sombrereros modestos) significó una menor capacidad de la familia para financiar aventuras empresariales. Sin embargo, y en contraste con Quijano, hermanos, hijos, y primos proporcionaron importantes recursos humanos para ocupar puestos de confianza y responsabilidad en momentos críticos de expansión del negocio. La eficiencia que resultó para las empresas citadas la dependencia de paisanos, amigos, y familiares varió en función de las diversas cualidades de las personas implicadas, y también de los entornos institucionales y socio-económicos en que cada empresa se desarrolló.