

# ***Modelos y métodos de gestión en la compañía mercantil Preindustrial (Barcelona, 1650-1720)***

ISABEL LOBATO FRANCO

*Profesora Titular de Escuela Universitaria  
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales  
Universidad de Sevilla*

*Departamento de Teoría Económica y Economía Política*

## **RESUMEN**

En el presente artículo se analizan las normas administrativas y las reglas de gestión de que se dotan 150 compañías mercantiles constituidas en Barcelona en la segunda mitad del siglo XVII, un tema de investigación postergado tanto por la historiografía modernista clásica como por la moderna historia empresarial. Del estudio de las compañías barcelonesas se desprenden estructuras gerenciales distintas que dan lugar a diferentes modelos de administración. El más característico es la gestión individual pero junto a ella existe la gestión tácita, la gestión compartida y la configuración de complejos cuadros directivos, siendo el objeto social de la compañía el que determina la adopción de uno u otro modelo. En el trabajo se analizan también las funciones propias de la gerencia, los controles a los que se somete la gestión así como los incentivos ofrecidos a los administradores.

La formación de compañías mercantiles se basa en tres hechos fundamentales profundamente interrelacionados entre sí, a saber, la naturaleza, ámbito y objetivos del negocio a desarrollar, la aportación de capitales que efectúan los interesados y la estructura administrativa y pautas de gestión de que se dota la compañía en el momento de constituirse. De los tres, las normas de gestión son la piedra angular sobre la que se fundamenta el éxito o el fracaso de una compañía. En efecto, aun determinado por el tipo de negocio de que se trate y por la cuantía y especie de los capitales invertidos, el modo de organizar el gobierno de los negocios no sólo establece los ritmos del devenir cotidiano de cada compañía sino que también decide sobre la consecución de beneficios o pérdidas.

Pero, naturalmente, las normas no significarían nada si no hubiera en las compañías socios designados para la gestión. A ellos compete la tarea más delicada y compleja como es la toma de decisiones más adecuada para obtener resultados que se quieren óptimos, haciendo compatibles las reglas de gestión a que todo administrador está sujeto con las posibilidades que, en cada momento, ofrece el mercado. De ahí que la gestión deba ser siempre encomendada a personas de cualidades reconocidas cuya competencia profesional esté avalada, más que por la corporación correspondiente, por la experiencia y la pericia adquiridas y suficientemente probadas en el mundo real de los negocios.

La gestión en la compañía mercantil no sólo es importante en términos económicos sino también en términos jurídicos. Salvo conocidas excepciones, la compañía preindustrial es una sociedad de personas y en ellas la atribución de la gestión a todos o parte de los socios, y la responsabilidad que le es inherente, es clave para determinar su adscripción a uno u otro tipo societario, es decir, a las sociedades colectivas o a las sociedades comanditarias.

Nada de lo planteado hasta ahora carece de importancia máxime si tenemos en cuenta el prolongado dominio que las sociedades colectivas y comanditarias han tenido en la asociación mercantil española<sup>1</sup> y así lo han entendido los historiadores del derecho, que han estudiado con profusión las distintas formas que adopta la administración en la compañía mercantil<sup>2</sup>. Por su parte, entre los años cincuenta y setenta un distinguido grupo de historiadores socio-económicos se preocuparon por resaltar en sus trabajos la trayectoria económica y social de los mercaderes, las técnicas comerciales, las formas de asociación, las prácticas y estrategias propias del arte mercantil y, como no, en sus obras es posible hallar descripciones más o menos amplias de los métodos de gestión seguidos por las compañías<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> A lo largo del siglo XIX son, todavía, los tipos societarios predominantes, véase García López (1994).

<sup>2</sup> En este terreno las obras fundamentales en España son las debidas a Martínez Gijón (1979), sobre la gestión véase pp.175-220, C. Petit (1979), pp.158-165, y García Sanz y Madurell Marimón (1986). I, pp. 289-300.

<sup>3</sup> Son ya clásicas las obras de P. Goubert (1959), F. Melis (1962), J. Gentil da Silva (1965), J. Cavignac (1967), P. Deyon (1967), R. Gascon (1971) y F. Braudel (1979).

Esta línea de investigación, que transcurrió especialmente de la mano de historiadores franceses e italianos, tuvo reflejo en la historiografía española a la que se incorporó con obras monográficas sobre las diversas facetas del mundo mercantil desarrolladas en los centros comerciales más dinámicos<sup>4</sup>. Más recientemente, se ha incluido el estudio de la compañía en investigaciones centradas en el comercio y el comportamiento del capital mercantil<sup>5</sup>, y también en obras consagradas al estudio socio-económico de ciudades<sup>6</sup>.

Pero, antes y después, las normas y métodos de administración adoptados por las distintas compañías han sido tratados colateralmente, mereciendo una mayor atención los resultados de la gestión que el *modus operandi* del gestor, de modo que ciertos elementos básicos en la estructura de gobierno de las compañías han llegado a ser bien conocidos pero su bibliografía se distingue por su notable dispersión<sup>7</sup>.

La muy reciente historia empresarial, que cuenta con obras ya clásicas, se ha esforzado por definir a la empresa moderna y lo ha hecho resaltando sus dos características específicas, el constar de muchas unidades de operación distintas y el ser dirigida una jerarquía de ejecutivos asalariados, concediendo, por tanto, una singular importancia a las transformaciones ocurridas en la gestión empresarial<sup>8</sup>. Pero poco o nada se ha preocupado por la empresa preindustrial y, por consiguiente, seguimos adoleciendo de investigaciones que analicen más en profundidad el conjunto de reglas y prácticas gerenciales que fueron propias de la compañía mercantil, la forma esencial de empresa en las economías preindustriales.

No pretenden estas páginas reparar agravio alguno, sólo mostrar, en la medida de sus posibilidades, que en las sociedades de personas, en las que propiedad y gestión confluyen en las mismas manos, no sólo cabe la administración individual; que la organización y control de los negocios de las compañías puede llegar a ser tan complicada que requiera la formación de estructuras administrativas complejas y, en definitiva, que en la compañía mercantil el de la gestión y los gestores es un mundo mucho más sujeto a realidades cambiantes de lo que a menudo se piensa.

## 1. Los diversos modelos de la gestión.

Para que una compañía adquiera carta de naturaleza no sólo es necesaria la

---

<sup>4</sup> Se pueden citar, por ejemplo, las obras de R. Carande (1947-1967), H. Lapeyre (1955), E. Giralt (1957), F. Ruiz Martín (1965), C. Carrère (1967) y M. Del Treppo (1976).

<sup>5</sup> La obra pionera y modélica de este tipo de investigaciones es la de P. Vilar (1986<sup>7</sup>); véanse también las de A.M. Bernal y García-Baquero (1976), P. Molas (1977), C. Martínez Shaw (1981), J.M. Delgado (1981), R. Franch (1986), J.M. Oliva (1987) y C. Manera (1988).

<sup>6</sup> Por ejemplo, en las de A. García Sanz (1977) y J.I. Fortea (1981).

<sup>7</sup> Ocasión de poner en común estos conocimientos fue la celebración de la XXII Settimana di Studi di Prato en abril-mayo de 1990 con el tema "L'Impresa. Industria, commercio, Banca (secc.XIII-XVIII)".

<sup>8</sup> A. Chandler (1988).

existencia de interesados que deseen poner en común capital y trabajo, sino también que se dé una óptima coordinación de ambos factores y ello depende en gran medida de la racionalidad administrativa con que se gobiernen los intereses de la compañía. Las compañías constituídas en Barcelona en la segunda mitad del siglo XVII se dotan de estructuras administrativas diversas que dan lugar a distintos modelos de gestión<sup>9</sup>. Lo habitual es la gestión individual singularizada en la persona de un socio, pero también hay compañías en las que a falta de denominación expresa de administrador se da la gestión tácita y otras en las que la gestión es compartida por dos o más socios, llegándose en algunas de estas últimas a la configuración de auténticos cuadros directivos. En el Cuadro 1 se muestra la frecuencia con que uno y otro modelo de gestión se da entre las firmas barcelonesas clasificada según el objeto social y los capitales de las compañías.

### CUADRO 1

#### MODELOS DE GESTION EN LAS COMPAÑIAS BARCELONESAS DE LA SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XVII

(según objeto social y capitales en libras barcelonesas)

MODELO	Nº CIAS.	OBJETO SOCIAL					CAPITAL	CAPITAL POR COMPAÑIA
		COMER./MANUF./ASL.-ARR./SEG./OTROS						
Administración única	124 (83%)	101	12	1	4	6	1.222.988	9.862
Gestión tácita	16 (10%)	5	7	2	-	2	11.731	733
Gestión compartida	7 ( 5%)	2	1	4	-	-	25.496	3.642
Cuadros directivos	4 ( 2%)	-	1	3	-	-	61.564	15.391
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>						<b>1.321.779</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de escrituras de compañía del A.H.P.B.

El minucioso examen de las actas de constitución de las compañías prueba que la adopción de uno u otro modelo de gestión depende del objeto social de la misma, hecho que determina, a su vez, el monto total de la inversión a realizar. En otras palabras, el capital social con que ha de contar la firma, sin que el número de socios con que cuenta la compañía constituya, en este terreno, un factor significativo. Según se desprende del Cuadro 1, la administración única se da en todas las compañías de seguros localizadas pero, sobre todo, es la forma preferida de gestión de las compañías comerciales -las más numerosas de cuantas forman la muestra documental-, la mayor parte de las cuales (70%)

<sup>9</sup> Este trabajo se basa en una muestra documental formada por las escrituras de 150 compañías constituídas entre 1650 y 1720; todas ellas se localizan en el Archivo Histórico de Protocolos de Barcelona, en adelante, A.H.P.B.

son *botigues* de tejidos. De otro lado, las sociedades manufactureras parecen inclinarse por la gestión tácita antes que designar expresamente a un gestor o gestores, mientras que las compañías de asientos y arrendamientos son las que suelen ser gobernadas por más de un socio a la vez y dotarse de jerarquías administrativas más complejas.

Se demuestra así que la peculiar idiosincrasia de cada negocio es la que justifica el modelo de gestión que se adopta en cada compañía. En efecto, las *botigues* de tejidos, esos negocios tan característicos y esenciales en la evolución económica de la Cataluña moderna, son, salvo raras excepciones, establecimientos modestos, generalmente de reducidas dimensiones que despachan directamente al consumidor final géneros textiles adquiridos tanto en el mercado exterior como en mercados más mediatos, locales o regionales<sup>10</sup>. Las compañías de seguros funcionan mediante el compromiso de asunción de ciertos riesgos que en caso de producirse comportarían el desembolso por parte de la compañía de las sumas garantizadas. Como compensación por el riesgo asumido, la compañía percibe un porcentaje del valor de lo asegurado -el premio- y lo hace siempre por adelantado, hecho que permite a las sociedades aseguradoras constituirse sin capital social<sup>11</sup>.

A la, en principio, sencilla praxis de estos negocios, hay que sumar las ventajas de la centralización que se derivan del hecho de que las operaciones a realizar por la compañía se concentran en manos de una sola persona. Así, por ejemplo, en las aseguradoras conviene que sea un único socio el que suscriba los seguros, perciba los premios y pague los siniestros, y en las tiendas de tejidos nadie mejor que un solo *botiguer* para cuidar de una operación tan delicada como es el aprovisionamiento de géneros. De la misma forma que existen ventajas evidentes en la centralización del cometido básico de todo administrador como es la elaboración de la contabilidad de la firma.

Negocios más complejos como son asientos y arrendamientos requieren de la gestión compartida de dos o más socios, cuando no la configuración de cuadros directivos. Ya se trate de adquirir el suministro de un determinado producto (asiento) o el derecho a recaudar una determinada renta (arrendamiento), las compañías que se organizan a tales fines deben abarcar un campo de acción tan vasto y heterogéneo -en ellas convergen lo público (las necesidades, sobre todo financieras) y lo privado (la realización de beneficios)- que no es factible la administración única. En efecto, estas compañías deben hacer frente a plazos de entrega de los bienes asentados previo a lo cual hay que comprar los productos en mercados distantes, transportarlos hasta el centro de consumo y, si es el caso, distribuirlo entre los detallistas; deben recaudar los impuestos en territorios a menudo muy amplios y hay que ocuparse de liquidar periódicamente las cuotas establecidas por la entidad pública en el

<sup>10</sup> Un análisis pormenorizado del negocio *botiguer* en P. Vilar (1986<sup>2</sup>), IV, pp. 163-217.

<sup>11</sup> I. Lobato (1995a).

contrato de arrendamiento. Pero estas sociedades no sólo requieren una mayor complejidad administrativa sino que, en consonancia con la magnitud de las operaciones a desarrollar, precisan de una mayor inversión, como lo prueba el hecho de que las compañías que se dotan de cuadros directivos cuentan con un capital medio de 15.391 libras, mostrando una envergadura económica muy superior a la del resto de las compañías (véase Cuadro 1).

Infinitamente más pequeñas -un capital medio por compañía de 733 libras- son las compañías gestionadas tácitamente, la mayor parte de las cuales están constituídas por artesanos para desempeñar su oficio mediante la puesta en común de herramientas y trabajo y la división a partes iguales las ganancias obtenidas. En no pocos casos trabajo conjunto comporta además vida en común ya que los artesanos y sus familias, que a menudo aparecen también implicadas en la producción, comparten la vivienda aneja a los talleres. Se trata de asociaciones tremendamente modestas constituídas para producir de forma más eficiente gracias a la generación de economías de escala<sup>12</sup>. De ahí que resulte superflua la nominación de un gestor y sean compañías que pueden ser administradas indistintamente por cualquiera de los socios que las integran pues en sus escrituras falta la expresa designación de un gestor<sup>13</sup>.

## 2. Las reglas de la gestión.

En el momento en el que en la Barcelona de la segunda mitad del siglo XVII se instituía una nueva compañía no sólo se determinaba el modelo administrativo bajo el cual iba a operar la sociedad sino que se procedía a dotarlo de contenido estableciendo, siempre con la mayor precisión, las funciones de los administradores, las tareas que deben desempeñar obligatoriamente y cuáles les están vedadas, los instrumentos y las pautas a seguir en la confección de la contabilidad, los criterios de reparto de pérdidas y ganancias, es decir, el conjunto de normas que conforman las reglas de la gestión.

Las reglas de la gestión se dan en todas las compañías que forman la muestra documental. Por modestas que éstas sean o por lacónicos que sean los protocolos siempre es posible detectar en los capítulos constituyentes por lo menos algunas breves líneas que contengan alguna norma administrativa. Así, por ejemplo, en compañías en las que no existe la designación de administrador existen cláusulas relativas a la gestión. Es el caso de la compañía constituida por los herreros Josep Poch y Joan Gamot cuya sencilla regla de gestión consiste en tener

*"un calaix ab dos panys y dos claus, la una la hage de tenir dit Poch y la*

<sup>12</sup> I. Lobato (1995b).

<sup>13</sup> Según C. Petit (1979), p. 162, "la actuación indistinta o administración disyuntiva es lo que ha de presumirse en los contratos que guardan silencio en punto a la gestión de la compañía".

*altre dit Gamot, en lo qual calaix se hagen de posar tots los diners ques guanyaran de dit dia en avant sens cometrer dol, frau ni engany, y aiço en continent los hauran cobrat, y del dit calaix se haze de treurer la despesa de ditas parts y llurs familias*<sup>14</sup>.

Naturalmente, en las compañías de mayor envergadura que realizan negocios más complejos y tienen una estructura administrativa perfectamente definida, las reglas de la gestión no se despachan en unas pocas líneas sino que se desgranán a lo largo de varias cláusulas.

Sin ningún género de dudas donde mejor se plasman las reglas de la gestión que rigen en la compañía mercantil preindustrial catalana es en aquellas compañías -la mayoría- que recurren a la gestión individual. De entrada, el análisis de los capítulos constituyentes pone de manifiesto que los socios designados para la gestión reúnen dos requisitos esenciales, son profesionales especializados en el negocio objeto de la compañía -los drogueros gestionan droguerías, los *botiguers de teles* las tiendas de tejidos, los taberneros tabernas y los mercaderes compañías de comercio o de seguros, etc.- y son hombres que gozan de la confianza del resto de los socios -por lo que se espera de ellos que se conduzcan "*be y lealment, conforme se te de bon administrador*"-. Instalados en el cargo, y en muchas ocasiones obligados a residir en las dependencias del local social<sup>15</sup>, en esencia, las funciones del administrador único son las siguientes:

- a) **Compra-venta de mercancías.** Es una de las funciones comunes a todos los administradores de compañías comerciales y varía según sean los intereses específicos de cada compañía. En las compañías de comercio mayorista que realizan sus negocios en mercados distantes el administrador tiene plena competencia para realizar esta actividad, ya se trate de comprar y vender un determinado producto o bien comerciar con un determinado enclave traficando con toda suerte de géneros. Por su parte, el administrador de una *botiga* debe encargarse de la compra de las mercancías suficientes para el aprovisionamiento de su establecimiento, teniéndolo siempre bien surtido, y de la venta de los géneros a los clientes, tarea que también recae sobre los "*fadrins*" u oficiales del gremio correspondiente.
- b) **Responsabilidad del personal contratado.** Aunque no siempre con plena libertad el administrador está facultado para contratar y despedir al personal necesario en la compañía cuyo número y categoría pueden venir determinados en el acta de constitución. La remuneración de los empleados corre por cuenta del administrador y a cargo del fondo social

<sup>14</sup> A.H.P.B., E. Cols, *Libro de concordias*, 1696-1699, fol.138.

<sup>15</sup> Este es un requisito prácticamente universal en las compañías que cuentan con establecimientos abiertos al público; los locales sociales son, en realidad, casas-tienda que permiten hacer compatible vivienda y negocio.

de la compañía por lo que en el acta fundacional se establece la entrega al administrador de una cantidad fija anual con la que éste pueda satisfacer los salarios.

- c) **Control financiero-contable de la compañía.** Es, si cabe, la tarea fundamental que compete a todo administrador. Por regla general, el ejercicio de la dirección financiero-contable de la compañía comporta una serie de cometidos tales como la recepción de las aportaciones iniciales efectuadas por los socios, la tenencia de los libros contables de la firma (mayor, diario, borrador y "record"), el control de la caja, el cobro de deudores y pago de acreedores, la elaboración de la correspondencia mercantil y la confección anual de un inventario y balance de situación.

En buena lógica, la división de estas funciones entre dos o más socios es lo que impera en las compañías que presentan una gestión compartida. De este modelo es paradigma la compañía formada por Joan Domènec Fàbrega y Francesc Pinyana, arrendataria de la *Bolla* de la ciudad de Tortosa para el bienio 1684-1686 y que, además, mantiene dos *botigues* de tejidos, una en Tortosa y otra en la cercana localidad de Benissanet. Los negocios de la compañía obligan a la dispersión geográfica de los socios: Fàbrega se ocupa del negocio desde Barcelona mientras que Pinyana permanece en Tortosa. Las tareas de uno y otro están bien delimitadas. Fàbrega, que es el socio mayoritario, es el interlocutor de la compañía cerca de la entidad arrendadora de la *Bolla*, la *Generalitat*, es el encargado de realizar las compras para el aprovisionamiento de las *botigues*, puede tomar seguros y cambios en nombre de la compañía -esto es, obligándola- sin que sea necesario el consentimiento del otro socio y coadministrador, y efectúa los cobros y pagos que conciernan a los negocios de la compañía. También le compete el control de la caja y la contabilidad de la firma quedando obligado a llevar registro de las compras y remesas así como el libro manual y el mayor y a dar cuenta de su actividad cuando su socio se lo requiera. Las competencias de Pinyana son también muy claras: administrar la recaudación de la *Bolla* y las dos *botigues*, llevar los registros contables de ambos negocios por separado y rendir cuentas periódicamente a Fàbrega<sup>16</sup>.

Algo más intrincada es la estructura administrativa de las compañías que conforman cuadros directivos, es decir, aquéllas en las que, además del administrador, se nombra a diferentes socios -nunca se contrata a terceros ajenos a la compañía para la gestión- para ocupar los cargos de "director", "cajero", "consejero" o "supervisor", según sea<sup>17</sup>. Así sucede en una compañía consti-

<sup>16</sup> A.H.P.B., D. Rojas, *Primum manuale diversorum*, 1684-1686. fol.77-83v<sup>o</sup>: en este contrato se dedican a las reglas de la gestión nada menos que cinco cláusulas.

<sup>17</sup> La denominación de estos cargos directivos está literalmente tomada de los capítulos constituyentes y, por tanto, no sólo no coinciden con el concepto que en la actualidad se tiene de ellos sino que la idéntica intitulación de un cargo no presupone que las funciones del socio designado para ocuparlo en una compañía sean las mismas que las de otros socios en otras compañías.

tuída en 1671 para el suministro frumentario del ejército en la que participa, entre otros, el conocido mercader barcelonés Pau Feu que es nombrado administrador de la sociedad con capacidad de "ajustar las compras, hazer la provision de los granos de dicho Aziento y llevar las quantas y escrituras y todo lo demas que conbiniere para la buena direccion de dicho negocio"<sup>18</sup>. Las atribuciones de Pau Feu son amplias pero, aun contando con gran libertad de acción, su actividad está sujeta al control de la masa social ejercido a través de un "supervisor", el mercader Josep Durán, cuya función específica consiste en censurar mensualmente la contabilidad y compartir con el administrador la facultad de "recibir, cobrar y haver todas las cantidades de dinero que se deveran por razon de dicho Aziento"<sup>19</sup>, pudiendo librar, en consecuencia, cartas de pago y finiquitos firmados de su puño y letra, pero sin que su opinión cuente en ninguna decisión ejecutiva.

El ejemplo más completo de este modelo de gestión es una sociedad manufacturera constituida en 1695 para fabricar un tejido denominado "*telas goticas*". Uno de los socios es designado administrador, en este caso Joan Pau Piles, hijo del promotor de la empresa, Martí Piles. El trabajo del administrador se centra en el control del proceso de producción, desde la compra de la materia prima hasta la recepción de manos de los tejedores de las piezas terminadas, la entrega de la manufactura al encargado de la comercialización por cuenta de la compañía, además de la elaboración de los pertinentes registros contables.

En esta compañía la actividad del administrador, sea por su juventud e inexperiencia, sea por su especialidad profesional, *corredor d'orella*, o por ambas cosas a la vez, se halla completamente supeditada a las decisiones de los cuatro socios que son designados "directores" de la firma cuya misión es que "*dirigescan, gobiernen y encaminen todas las cosas y dependencias del dit negoci*"<sup>20</sup>. Piles queda privado de toda libertad de acción pues cada decisión que tome debe ser previamente consultada con todos o la mayor parte de los directores y su ejecución dependerá de la aprobación de éstos. Por eso, además de los usuales libros de contabilidad y como una más de las "escrituras" de la compañía, el administrador está obligado a llevar un "*Llibre de Deliberacions*" donde se anotarán las decisiones de los directores -por ejemplo, el establecimiento de los precios de las manufacturas- ratificadas por la firma de los mismos. Además de la actuación de los "directores", la actividad de Joan Pau Piles está controlada por un socio "supervisor" ("*sobre estant*") delegado por la dirección cuya misión es tener una presencia continuada en la fábrica y "*mirar, regonexer y aconsellar*" al administrador y cuenta con plena capacidad ejecutiva<sup>21</sup>.

La complicada jerarquía administrativa de la sociedad se completa con la designación de uno de los "directores", Francesc Jofre, como "*caxer y deposi-*

<sup>18</sup> A.H.P.B., B. Vila, *Liber concordiarum*, 1670-1682, fol. 59-62, la cita en fol. 60.

<sup>19</sup> *Ibidem*, fol. 61

<sup>20</sup> A.H. P. B., R. Albià, *Liber quartus concordiarum*, 1693-1699, fol. 174-179, la cita en fol. 175.

<sup>21</sup> *Ibidem*, fol. 175.

*tari dels diners y telas*<sup>22</sup> cuyo cometido es recibir de los socios las aportaciones iniciales y del administrador las piezas que a éste entreguen los tejedores. Su obligación esencial es el acabado del tejido -se especifica que debe encargarse de teñirlas- y su comercialización de acuerdo con los precios fijados por la dirección colegiada de la cual forma parte. Naturalmente, al director-cajero corresponde la elaboración de la contabilidad de la compañía.

Pero tanto como el detalle de las tareas propias de los responsables de la gestión y de las obligaciones inherentes a los cargos administrativos, los capítulos constituyentes se ocupan también de especificar qué es lo que no debe hacerse, qué actividades están prohibidas, cuáles son los límites de la gestión. Constituyen el modo de obviar los inconvenientes derivados de la centralización de las tareas administrativas y las principales restricciones a que quedan sometidos los gestores barceloneses son las siguientes:

- a) **Prohibición de negociar a título individual o por cuenta de otras compañías.** Afecta a la inmensa mayoría de administradores de cualquier tipo de compañía y nunca se extiende a la totalidad de la masa social<sup>23</sup>. Los intereses de la compañía están por encima de cualesquiera otros y son los únicos a los que puede servir el administrador llegándose en algunos casos a establecer fórmulas de penalización caso de contravenir esta disposición estatutaria que van desde la apropiación e ingreso en el fondo social de la compañía de las ganancias que el infractor haya obtenido en otros negocios hasta la retirada de la administración.
- b) **Límites en la compra de mercancías.** Se concretan en la obligatoriedad de obtener la aprobación de todos o parte de los socios capitalistas en cuanto a las compras a realizar. Las adquisiciones de géneros afectadas por esta limitación son, por lo general, las que deban efectuarse en el mercado exterior aunque en algunas sociedades son todas las compras las que quedan sujetas al dictámen favorable de los socios. En caso de no cumplirse este requisito las compras realizadas y su correspondiente pago corren por cuenta personal del administrador.
- c) **Límites en los créditos de la compañía.** Se prohíbe al administrador vender a crédito por encima de un determinado límite monetario fijado estatutariamente. Todas las deudas de los clientes que al final de cada ejercicio excedan de la suma estipulada van exclusivamente a cargo del gestor no de la compañía<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> *Ibidem*, fol. 175vº.

<sup>23</sup> Los socios que no intervienen en la gestión pueden participar, y de hecho se ha podido comprobar que muchos de ellos lo hacían, en negocios externos a la compañía.

<sup>24</sup> El administrador no puede vender a quien quiera sino sólo a aquel que le merezca confianza por lo que es frecuente que en las escrituras constituyentes se deslicen advertencias al administrador tales como que "*hage de anar molt remirat en quant fassa debits*", o bien que sólo venda diado "a personas se conega se cobrará"; citas textuales tomadas de las actas constituyentes de las compañías Potau-Umbert, A.H.P.B., F. Cortés (mayor) Liber concordiarum, 1671-1709, fol. s/n y Deu-Golorons, A.H.P.B., M. Marsal, Pliego de concordias, 1667-1706, fol. s/n.

d) **Censura de la actividad financiero-contable.** En todas las compañías el administrador está obligado a rendir periódicamente cuentas al resto de los socios, entregándoles cuantas copias firmadas del inventario y el balance de la compañía le sean solicitadas por éstos. Además, la censura de la actividad financiero-contable viene determinada por la prohibición de avalar a terceros en nombre de la compañía, la imposibilidad de tomar préstamos y librar letras sobre plazas extranjeras sin el consentimiento expreso de todos los socios, la supervisión de las cuentas por parte de socios capitalistas que estén facultados para inspeccionar los libros y la caja y ordenar la elaboración de inventario y balance de situación fuera de las fechas anuales a que obligan los estatutos de la compañía.

Las cláusulas que recogen las restricciones impuestas a los administradores, en algunas casos redactadas con impresionante exhaustividad, ayudan a perfilar mejor el cometido de los gestores de las compañías y permiten deshechar la idea de que ellos son una especie de gobernantes omnímodos que controlan absolutamente los designios de las sociedades que administran. Ciertamente, para la mayor parte de los administradores barceloneses nada hay más lejos de la realidad. Pero no es menos cierto que no son pocos los casos de administradores que aun sometidos a severos controles progresan económicamente en el seno de la compañía y pasan a engrosar las filas de los socios capitalistas dejando vacante el cargo que es ocupado por un nuevo administrador. Ese doble papel de instrumento de control y de fuente de acumulación de capital lo jugaba, en las compañías barcelonesas del Seiscientos, el específico modo en que, en la mayoría de ellas, se procedía a remunerar la gestión.

### **3. La importancia de ser administrador: acumulación de capital y promoción social.**

Aunque caben otras modalidades -cantidad fija anual, comisión sobre operaciones-, la forma característica de remunerar la gestión consiste en asignar al administrador un porcentaje de los beneficios obtenidos al final de cada ejercicio. Junto a ello, el grueso de los administradores, particularmente los que dirigían las *botigues* de tejidos, acostumbraban a recibir una suma anual que, según se especifica en los capítulos constituyentes, era aplicable a su sustento y el de su familia<sup>25</sup>. En las compañías barcelonesas, por tanto, el "salario" percibido por los administradores está formado por dos conceptos fundamentales y fundamentalmente desiguales: un pequeño ingreso fijo que asegura su manutención y un ingreso variable dependiente del nivel de ganancias obtenidas, es decir, de las acciones y esfuerzo del gerente en la realización de los negocios de la compañía. Es, ni más ni menos, que el reverso de la mone-

<sup>25</sup> Otra variante del mismo fenómeno es no asignar cantidad alguna sino admitir estatutariamente que tales gastos corran por cuenta de la sociedad.

da del control interno que la compañía ejerce sobre el gerente, la típica forma de diseñar incentivos que relacionen su remuneración con los beneficios de la sociedad<sup>26</sup>.

De acuerdo con lo establecido en los estatutos de las sociedades, el percibir el gestor una parte de las ganancias por su trabajo puede realizarse de dos formas distintas, a saber: de forma explícita, especificándose claramente qué parte de las ganancias se le reservan, separándolas de cualesquiera otras que pudieran corresponderle o bien asignando al administrador un porcentaje global de los beneficios que incluye tanto la remuneración de su trabajo como la de su capital, caso de haber efectuado alguna aportación en tal sentido. Naturalmente, unos y otros porcentajes son bien distintos. En las compañías en las que se señala expresamente la parte de los beneficios que corresponden a la gestión, ésta oscila entre 1/5 y 1/9, siendo 1/6 el valor que con más frecuencia se repite, mientras que en las sociedades donde se da una remuneración implícita de la gestión los administradores perciben una parte de las ganancias igual a la del resto de los socios aunque su aportación de capital sea menor o sólo hayan aportado su trabajo<sup>27</sup>.

De este modo, la remuneración de la gestión entregando al gestor una porción de los beneficios cobra una nueva dimensión no sólo económica sino también social pues en el seno de las empresas que adoptaron este sistema se producía un pequeño pero continuo drenaje de capital desde los socios capitalistas hacia los gestores, minúscula acumulación de capital que, en no pocos casos<sup>28</sup>, permitió el encumbramiento en el mundo de los negocios y en el prestigio social de muchos de los que empezaron como humildes administradores de modestas compañías.

---

<sup>26</sup> Este sistema de remuneración de la gestión es ya característico en las sociedades mercantiles catalanas de la baja Edad Media, véase A. García Sanz y J.M. Madurell Marimón (1986), I, p. 332.

<sup>27</sup> Las propias escrituras de algunas compañías llaman la atención sobre este hecho al señalar cómo al administrador le corresponden los mismos beneficios que a los demás socios "encara que sia desigual lo capital que quiscuna de ditas parts ha posat en dita companyia", pero com sobre éste recae la tarea de la gestión "una cosa ve a satisfer a laltre"; citas textuales tomadas de las actas constituyentes de las compañías Montserrat-Palatié, A.H.P.B., F. Llauder, Llibre de concordies, 1662-1694, fol. 163v<sup>o</sup> y Lledó-Durán, A.H.P.B., B. Vila, Liber concordiarum, 1670-1682, fol. 171v<sup>o</sup>, respectivamente.

<sup>28</sup> Por ejemplo, los que se estudian en P. Vilar (1986<sup>2</sup>), IV, p.166 e I. Lobato (1995c), pp. 211-245.

**BIBLIOGRAFIA**

BERNAL, A.M. Y GARCIA-BAQUERO, A. (1976), **Tres siglos de comercio sevillano (1598-1868). Cuestiones y problemas**, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Sevilla, Sevilla.

BRAUDEL, F. (1979<sup>3</sup>), **Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle**, 3 vols., Armand Colin, Paris.

CARANDE, R. (1947-1967), **Carlos V y sus banqueros**, 3 vols., Sociedad de Estudios y Publicaciones, Madrid.

CARRERE, C. (1967), **Barcelone. Centre Economique a l'époque des difficultés, 1380-1462**, 2 vols., Mouton, París-La Haya.

CAVIGNAC, J. (1967), **Jean Pellet, commerçant en gros, 1694-1712. S.E.V.P.E.N., Paris.**

CHANDLER, A. (1988), **La mano visible**. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

DEL TREPPO, M. (1976), **Els mercaders catalans i l'expansió de la Corona Catalano-Aragonesa**, Curial, Barcelona.

DELGADO, J.M. (1981), "Catalunya y el sistema de Libre Comercio (1778-1818)" 2 vols., **Tesis Doctoral inédita**, Universidad de Barcelona.

DEYON, P. (1967), **Amiens capitale provinciale. Étude sur la société urbaine au XVIIe siècle**, Mouton, París-La Haya.

FORTEA, J.I. (1981), **Córdoba en el siglo XVI: las bases demográficas y económicas de una expansión urbana**, Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, Córdoba.

FRANCH BENAVENT, R. (1986), Crecimiento comercial y enriquecimiento burgués en la Valencia del siglo XVIII, Alfons el Magnànim, Valencia.

GARCIA LOPEZ, J.R. (1994), "Las sociedades colectivas y comanditarias en la dinámica empresarial española del siglo XIX", **Revista de Historia Económica**, nº 1, pp.175-184.

GARCIA SANZ, A. y MADURELL MARIMON, J.M. (1986), **Societats mercantils medievals a Barcelona**, 2 vols., Fundació Noguera, Barcelona.

GARCIA SANZ, Angel (1977), **Desarrollo y crisis del Antiguo Régimen en Castilla la Vieja. Economía y sociedad en tierras de Segovia**, Akal, Madrid.

GASCON, R. (1971), **Grand commerce et vie urbaine AI XVIe siècle. Lyon et ses marchands**, 2 vols., S.E.V.P. E.N., París.

GENTIL DA SILVA, J.G. (1965), "Fructification du capital et dynamique sociale dans les sociétés commerciales (XVIe-XVIIIe siècles)", **Troisième Conférence Internationale d'Histiore Economique**, Munich, V, pp.63-132.

GIRALT, E. (1957), "El comercio marítimo de Barcelona entre 1630-1665. Hombres, técnicas y direcciones del tráfico". **Tesis Doctoral inédita**, Universidad de Barcelona.

GOUBERT, P. (1959), **Familles marchandes sous l'Ancien Régime: les Danse et les Motte, de Beauvais**, S.E.V.P.E.N., París.

LAPEYRE, H. (1955), **Une famille de marchands: les Ruiz. Contribution a l'étude du commerce entre la France et l'Espagne au temps de Philippe II**, Armand Colin, París.

LOBATO, I. (1995a), "El negocio del seguro en Barcelona, 1650-1712", **Boletín de la Institución Fernán González**, nº210. Burgos, pp.91-108.

LOBATO, I.(1995b), "Sociedades barcelonesas de manufacturas de la segunda mitad del siglo XVII", **Revista de Historia Industrial**, nº6, Barcelona, pp.119-132.

MANERA, C. (1988), **Comerç i capital mercantil a mallorca**, 1720-1800, Consell Insular de Mallorca, Palma de Mallorca.

MARTINEZ GIJON, J. (1979), **La compañía mercantil en Castilla hasta las Ordenanzas del Consulado de Bilbao de 1737**, Publicaciones de la Universidad de Sevilla, Sevilla.

MARTINEZ SHAW, C. (1981), **Cataluña en la Carrera de Indias**, Crítica, Barcelona.

MELIS, F. (1962), **Aspetti della vita economica medievale**, Monti del Pash di Siena, Siena.

MOLAS, P. (1977), **Comerç i estructura social a Catalunya i València als segles XVII i XVIII**, Curial, Barcelona.

OLIVA, J.M. (1987), **Cataluña y el comercio privilegiado con América**, Publicaciones de la Universidad de Barcelona, Barcelona.

PETTIT, C. (1979), **La compañía mercantil bajo el régimen de las Ordenanzas del Consulado de Bilbao, 1737-1829**, Publicaciones de la universidad de Sevilla, Sevilla.

RUIZ MARTIN, F. (1965), **Lettres marchandes échangées entre Florence et Medina del Campo**, S. E. V. P. E. N., París.

VILAR, P. (1986 <sup>2</sup>), **Catalunya dins l'Espanya moderna**, 4 vols., Edicions 62, Barcelona.