

---

# Empresas cooperativas y síndrome Nimby: el caso de Engasa, 1981-2008<sup>1</sup>

● ALBERTE MARTÍNEZ Y JESÚS MIRÁS

Grupo de Estudios de Historia de la Empresa  
Universidade da Coruña

## Introducción

La crisis petrolífera de los años setenta obligó a reconsiderar el paradigma energético imperante hasta entonces. Las energías renovables comenzaron a abrirse paso como alternativas estratégicas. A Galicia, que durante el franquismo había desempeñado el papel de proveedora de energía eléctrica procedente de la gran hidráulica, se le abría un futuro prometedor en este campo, concretamente en las minicentrales hidroeléctricas y en los parques eólicos.

En este contexto de nuevas oportunidades, un grupo de empresarios locales de distribución eléctrica con dilatada experiencia en el sector apostaron por la creación de una compañía que se especializase en la producción de energía a partir de esas nuevas fuentes. Nació así Energía de Galicia S.A. (Engasa) en 1981, una empresa que en la actualidad posee un capital social de 4,6 millones de euros, unos fondos propios de 8,5 millones de euros y distribuye electricidad, a través de sus socios, en 68 ayuntamientos gallegos al 13% de la población regional. El carácter cooperativo de esta iniciativa marcó no sólo la puesta en marcha de la empresa sino también su evolución posterior.

La actividad de esta compañía se ha centrado en el campo de las energías renovables (minihidráulica y eólica). No obstante, ello no ha impedido que varios de sus proyectos, principalmente las minicentrales hidroeléctricas, hayan tenido

1. Agradecemos los comentarios y sugerencias de los informadores anónimos, que nos han servido para reorientar nuestro trabajo inicial y buscar nuevas perspectivas. En cualquier caso, la responsabilidad del resultado final recae, obviamente, sobre los autores.

*Fecha de recepción: Marzo 2009*

*Versión definitiva: Mayo 2010*

*Revista de Historia Industrial*  
N.º 44. Año XIX. 2010.3.

que hacer frente a un importante movimiento opositor, protagonizado por vecinos y asociaciones ecologistas. En buena medida, este rechazo responde al fenómeno denominado Nimby (*not in my backyard*). Esta oposición ha condicionado también significativamente la marcha económica de la empresa, obligando a ésta a adoptar una serie de estrategias para hacerle frente.

Estamos, pues, ante una empresa, que, pese a su pequeña magnitud y volumen de negocio, representa un buen campo de observación para tratar de responder a preguntas relevantes en la teoría de la empresa: ¿por qué surgen empresas con una naturaleza específica, por ejemplo las empresas cooperativas o con participación del sector público? ¿Cómo influyen estos rasgos en la evolución y resultados de las empresas? ¿Cómo se pueden enfrentar con éxito las empresas y administraciones públicas al problema del rechazo social a determinadas instalaciones, el denominado efecto Nimby?

El objeto central del artículo es tratar de responder a estos interrogantes a través del análisis de caso de Engasa. Esta compañía ha sido escogida, a pesar de su reducido tamaño, por su singularidad y reunir las características necesarias para abordar el trabajo, beneficiado por las facilidades dadas por sus gestores para acceder exhaustivamente a su archivo y responder a nuestros cuestionarios.

Por un lado, se trata de una empresa de empresas, que nace fruto del acuerdo de un número elevado de sociedades preexistentes, algunas de ellas con una larga trayectoria (aunque con un campo de actuación de carácter local), lo que nos habla del carácter pionero de este grupo empresarial. Precocidad en el sector eléctrico clásico, porque varias de las empresas que la conforman remontan sus orígenes a finales del siglo XIX. Pero también por el carácter innovador de Engasa, que se manifiesta en la instalación del primer generador eólico en Galicia, poco tiempo después de su fundación, lo que contribuye a cuestionar una proposición muy debatida, la de si la innovación tiene que ver con el tamaño. Por otra parte, opera en un sector que muestra una notable riqueza institucional desde la perspectiva de la organización de empresas. Esto permite, como advierte Núñez<sup>2</sup>, realizar una lectura del fenómeno conforme a las claves propuestas por Williamson y la economía de los costes de transacción. Aunque se trate de una sociedad anónima, su inspiración se basa en una fórmula cooperativa, que nace con un objetivo, vender energía a sus asociados, pero que lentamente va explorando otros caminos. Este rasgo rompe con el tópico del individualismo gallego y pone de manifiesto las posibilidades que abre la colaboración empresarial. Por tanto, se deben investigar los motivos de esa alianza estratégica y si la fórmula elegida ha arrojado los resultados perseguidos. Finalmente, nos hallamos ante una compañía participada por el capital público (central primero, autonómico después). Esto plantea la necesidad de aproximarse a los motivos de dicha intervención, que están vinculados con los instrumentos de fomento industrial regional, tanto mediante financiación

2. Núñez (1994) y (1995).

como a través de la inversión pública directa, aunque minoritaria. En síntesis, una empresa que aglutina una serie de rasgos relativos a planteamientos teóricos que consideramos que deben ser examinados con cierto detenimiento.

Con carácter introductorio y contextualizador efectuaremos un breve repaso a la evolución reciente del sector eléctrico gallego, con especial referencia al hidráulico y eólico, poco conocidos en una perspectiva dinámica de sus últimas décadas. A continuación, trataremos de dar respuesta a los interrogantes suscitados *supra*. Además de las referencias utilizadas para el análisis del sector eléctrico gallego, las fuentes básicas manejadas para el estudio de la empresa han sido las Actas del Consejo de Administración, de las Juntas Generales, las Auditorías anuales y entrevistas personales.

### **La generación de electricidad en Galicia: la expansión de las energías renovables**

La crisis de los años setenta provocó una radical alteración de los parámetros energéticos. Históricamente, España hizo frente a una fuerte dependencia exterior energética, un problema que se acentuó con la crisis<sup>3</sup>. Reducir la dependencia petrolífera fue la máxima que guió a muchos gobiernos, obligando a explotar e investigar nuevas alternativas energéticas<sup>4</sup>. De ahí que la conciencia medio ambiental que se forjó en los ochenta y noventa encontrase eco en algunos gobiernos, en las industrias y en el público, comenzando a implantarse los primeros cambios estructurales necesarios para lograr un mayor ahorro energético<sup>5</sup>. Como resultado, las energías renovables desempeñaron un papel esencial y la necesidad de promover este tipo de energías ha conducido a su progresivo avance en las últimas décadas.

A finales de los setenta, las fuentes renovables comerciales se limitaban a la hidráulica<sup>6</sup>. Las directrices de la Unión Europea y los planes energéticos nacionales, que ya apuntaban como objetivo estratégico a las energías renovables (FER), determinaron el marco regulador nacional. La Ley 82/80 sobre conservación de la energía tuvo una gran repercusión, junto con la Ley 54/1997 del sector eléctrico. La Ley concedía una serie de beneficios a quienes se propusiesen “construir, ampliar o adaptar [...] instalaciones de producción hidroeléctrica con una potencia de hasta 5.000 Kw”, es decir, minicentrales. A partir de 1980 se aprobaron sucesivos Planes Energéticos Nacionales y el primer Plan de Energías Renovables

3. En la actualidad, la dependencia continúa siendo elevada, ya que las importaciones suponen el 79% del consumo total de energías primarias en 2004, frente al ya elevado 64% de 1985. *Strategic evaluation on environment and risk prevention under Structural and Cohesion Funds for the period 2007-2013*, p. 64.

4. García Arrese (2005), p. 162.

5. Piñeiro y Romero (2001), p. 2.

6. Blanco (2004), p. 15.

(1986), con el objetivo de introducir estas energías en el mercado eléctrico. Para desarrollar la Ley 82/80 en el campo de las minicentrales se aprobó el Real Decreto 1217/1981, que permitía acoger al crédito oficial hasta el 40% de la inversión total y garantizaba unos precios remuneradores para la energía vertida a la red.

Por su parte, Galicia goza de unas condiciones naturales excepcionales para la explotación de las energías renovables, debido a sus características orográficas y a la abundancia del recurso<sup>7</sup>. Pero la estructura del sector eléctrico gallego ha estado marcada por el incremento de la producción térmica de electricidad. En 2002, las explotaciones minihidráulicas (potencia inferior o igual a 10 Mw) generaban el 1,8% de la electricidad, mientras la gran hidráulica contribuía con un 17,8% y, a gran distancia, las centrales térmicas, con un 58%. Galicia era una de las grandes transformadoras de electricidad en 2001, aportando el 9,3% de la producción termoeléctrica nacional y el 24,7% de la hidroeléctrica<sup>8</sup>. Pero una nueva rama se estaba desarrollando desde los ochenta, la producción de electricidad a partir de la energía cinética que proporcionaba el viento. Así, la energía eléctrica bruta producida a partir de la fuerza del viento representó el 17% del total generado en Galicia entre enero y noviembre de 2008, mientras la térmica alcanzó un 63% y la hidroeléctrica un 20%.

El aprovechamiento de la energía eólica para la generación de electricidad en Galicia se inició en la década de 1980. Los primeros proyectos de cierta dimensión se pusieron en marcha en 1987<sup>9</sup>. Más tarde, se aprobó en España un nuevo Plan Energético Nacional (1991), que incluía el Plan de Ahorro y Eficiencia Energética (PAEE) y contemplaba el crecimiento de la producción con energías renovables. El Plan contenía medidas de apoyo a la energía eólica, pero el verdadero impulso para las FER se produjo con la Ley 54/1997 del sector eléctrico. Esta medida y el Real Decreto 2818/1998 se convirtieron en las piezas angulares de la regulación de las energías renovables y la cogeneración<sup>10</sup>. Aunque su principal objetivo consistió en la liberalización del mercado doméstico eléctrico, también implementaron diversos programas de apoyo financiero en los ámbitos internacional, nacional y autonómico para fomentar el recurso a la generación de energía eléctrica mediante FER.<sup>11</sup>

El creciente interés que despertaron los aprovechamientos eólicos gallegos y el exceso de oferta de los promotores exigió la instrumentación y ordenación del

7. *Plan de actuaciones en ahorro y eficiencia energética en la Comunidad Autónoma de Galicia (2002-2006)*, Santiago de Compostela, Inega.

8. Piñeiro y Romero (2001), pp. 3-4, 8.

9. García Arrese (2005), p. 166, Iglesias (2006), p. 83.

10. Blanco (2004), p. 31. La Unión Europea expresó también su voluntad de que el 22% de la energía eléctrica consumida en su territorio se generase a partir de las FER en 2010, objetivo que para España se elevaba al 29,4%, en el proyecto de directiva presentado en 2000 por la Comisión. Piñeiro y Romero (2001), p. 3.

11. Piñeiro y Romero (2001), p. 8. López Pérez (2002).

recurso desde la Administración, con el fin de elaborar una planificación estratégica a largo plazo que garantizase un desarrollo racional del negocio. La Xunta de Galicia sentó las bases de la legislación eólica autonómica, pionera en España, mediante el Decreto 205/1995 por el que se creaba la figura del Plan Eólico Empresarial. El siguiente estadio en el desarrollo normativo consistió en la aprobación del Plan Sectorial Eólico de Galicia (PSEG) de 1997, con un horizonte de planificación de diez años, que buscaba la instalación de 2.800 Mw de potencia eólica.

El proceso permitió la creación de múltiples empresas que comprendían todas las fases del proceso productivo eólico, algunas con capital exclusivamente gallego, como Norvento, y también asociaciones, como la Asociación Eólica de Galicia (EGA), que agrupa a la mayoría de promotores de parques eólicos que operan en la Comunidad. En la actualidad, las principales empresas promotoras del sector son Gamesa, Ecyr (Endesa cogeneración y renovables), Eurovento y Enel.

En conjunto, España ha sido uno de los países que experimentó un mayor desarrollo en el sector eólico dedicado a la producción de electricidad en el siglo XXI<sup>12</sup>. En particular, Galicia se ha situado entre las regiones más avanzadas en el empleo de energías limpias<sup>13</sup>, gracias al espectacular crecimiento de la potencia y de la producción de energía eólica desde los años noventa<sup>14</sup>. En el año 2000, las energías renovables contribuían con un 34,4% a la generación eléctrica bruta regional, y con un 55,2% al consumo de energía eléctrica<sup>15</sup>. En diciembre de 2003 Galicia era la comunidad con mayor potencia eólica instalada, un 50% más que la siguiente en el ranking, Castilla-La Mancha, y seguía creciendo<sup>16</sup>. En el año 2006 la electricidad procedente de fuentes renovables supuso el 68,4% del consumo eléctrico gallego<sup>17</sup>.

En la actualidad, el parque eléctrico gallego se compone de varias centrales termoeléctricas y plantas de cogeneración, diversas centrales abastecidas por fuentes renovables (eólicas, hidroeléctricas y biomasa), así como algunas de aprovechamiento de residuos. La distribución de electricidad en Galicia está en manos de tres grupos empresariales: Unión Eléctrica Fenosa, S.A., Barras Eléctricas Galaico Asturiana, S.A. (Begasa) y la Asociación de Productores y Distribuidores

12. Avia (2001). En 2005, según datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y del IDEA, la participación de las energías renovables dentro de la producción eléctrica española había subido al 16,6%, correspondiendo a la energía eólica el 7,2%. Montes y Moreno (2004), p. 150.

13. *La economía eólica en Galicia. Magnitudes, dinámicas y efectos estructurales*, Santiago de Compostela, Asociación Eólica de Galicia, 2005.

14. Míguez *et al.* (2006), p. 236 y Doldán (2008).

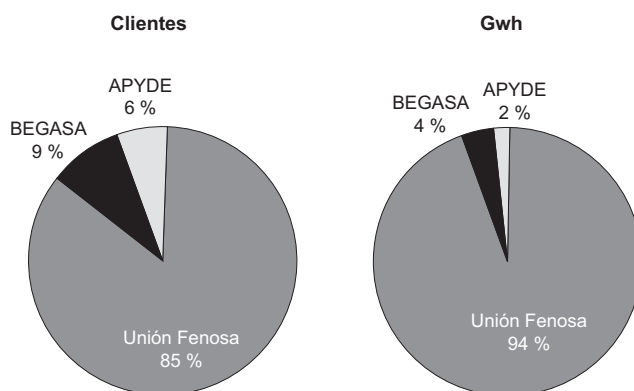
15. Espejo (2004), p. 50. *O sector enerxético de Galicia, Xaneiro 2002*, Santiago de Compostela, INEGA, 2002.

16. *Informe de sostibilidade ambiental. Programa de desenvolvemento rural de Galicia, 2007-2013*, Quasar Consultores, 30 de octubre de 2006, p. 21. *Balance enerxético de Galicia 2004*, p. 56.

17. INEGA. *Balance enerxético de Galicia*, 2006.

## GRÁFICO 1

### DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO ELÉCTRICO GALLEGO, 2001



Fuente: [www.salacomunicacion.unionfenosa.es](http://www.salacomunicacion.unionfenosa.es)

de Energía Eléctrica (Apyde). La cuota de mercado más baja, tanto por clientes como por energía distribuida, le corresponde a Apyde, embrión de Energía de Galicia, S.A. (Engasa) (gráfico 1).

### Engasa, una empresa cooperativa y mixta

Una de las cuestiones a abordar por las teorías económicas de la empresa es la de por qué existen las empresas y, concretamente, por qué con una naturaleza específica. La literatura económica, tradicionalmente, caracterizó dos formas básicas, las atomísticas, típicas del análisis neoclásico y su “mano invisible”, y las corporaciones, que actuarían de acuerdo a lo que Chandler denominó “mano visible”<sup>18</sup>. A esta última se la ha catalogado como la forma superior de organización empresarial<sup>19</sup>, pero las aproximaciones teóricas desarrolladas desde los años setenta han relativizado la consideración peyorativa de las empresas pequeñas, toda vez que resulta imposible plantear una definición universal de “empresa óptima”<sup>20</sup>. En este escenario, las compañías genuinamente cooperativas, o las de gestión colectiva, ya no tienden a ser consideradas *a priori* como una forma de organización empresarial inferior (aunque sí menos frecuente), pudiendo encontrar su espacio y ser eficientes en un mundo integrado por una pluralidad de formas de empresa.

18. Menzani y Zamagni (2009).

19. Guinnane *et al.* (2007), Chandler (1977).

20. Langlois (2003).

Como se indicó con anterioridad, la historia del sector eléctrico, desde la perspectiva de la organización de empresas, muestra una notable riqueza institucional, con un amplio abanico de relaciones, que va desde el conflicto radical a la cooperación avanzada<sup>21</sup>, lo que permite recurrir a las claves analíticas de la economía de los costes de transacción. Williamson sostiene que las decisiones de integrar empresas se deben a menudo a que la integración minimiza los costes de transacción<sup>22</sup>, sobre todo, si se tiene en cuenta que la teoría de las relaciones contractuales<sup>23</sup>, así como la propia teoría de los costes de transacción ponen de manifiesto la inestabilidad de posibles alianzas estratégicas que no desembocan en integración<sup>24</sup>. De ahí que algunos autores consideren dichas alianzas como fórmulas temporales que no pueden mantener su vigencia a largo plazo<sup>25</sup>. En consecuencia, para Williamson las alianzas presentan una tendencia a convertirse en formas organizativas más estables.

En España, el sistema eléctrico erigido con posterioridad a la Guerra Civil favoreció a las grandes empresas hidroeléctricas, las únicas capaces de acometer nuevas inversiones. Las barreras de entrada se incrementaron y se acentuó la tendencia a la concentración vertical y horizontal por parte de los grandes *holdings* regionales<sup>26</sup>, los cuales proporcionaban la estructura financiera capaz de soportar los activos de una industria como la eléctrica<sup>27</sup>. Mientras tanto, algunas pequeñas empresas explotadoras de antiguas centrales hidráulicas continuaron funcionando durante varias décadas, resistiendo al referido proceso de absorción.

Por otra parte, las prácticas cooperativas fueron relativamente corrientes en la formación de sistemas eléctricos regionales<sup>28</sup>. Y aquí es donde interesa destacar que algunas empresas de nueva planta se incorporaron al sector como el resultado de distintas fórmulas de cooperación entre sociedades preexistentes<sup>29</sup>, con la idea de que la acumulación de recursos específicos permitiese el logro de objetivos comunes e individuales de las diferentes empresas colaboradoras<sup>30</sup>. Sin embargo, estas empresas no han tenido el mismo éxito que las empresas líderes en cada región, como es en buena medida el caso que nos ocupa en el trabajo. El factor responsable, en última instancia, ha sido la incapacidad para cubrir las amplias necesidades de capital, tanto financiero como humano, que suelen requerir estas industrias.

21. Una cooperación que arrancó a finales del siglo XIX, cuando comenzó el rápido crecimiento del sector eléctrico en las naciones desarrolladas. Castaneda (1999), p. 80.

22. Williamson (1985).

23. Macneil (1974, 1980).

24. Williamson (1975, 1985), García Mestanza y Ventura (2003), p. 60.

25. Kogut (1988, 1989), Das (2000).

26. Núñez (1994), p. 246.

27. Hausman y Neufeld (2004).

28. Garrués (2006), p. 109.

29. Núñez (1994), pp. 245-246.

30. Varadarajan y Cunningham (1995).



Los años setenta marcan un punto de inflexión para el sector energético. El fuerte crecimiento de los precios de la energía convirtió en rentable y atractiva la explotación de pequeños saltos hidroeléctricos, en especial si la Administración la respaldaba mediante bonificaciones fiscales y subvenciones, como las contempladas en la citada Ley de Conservación de la Energía de 1980. En este contexto normativo, las principales compañías eléctricas españolas firmaron con el Ministerio de Industria y Energía en 1981 un compromiso de inversión para llevar a cabo un plan acelerado de construcción de minicentrales hidroeléctricas, por valor de 6.555 millones de pta, que afectaría a 113 centrales, con una potencia de 100 Mw y una producción estimada de 355,2 millones de Kwh. De este modo, se pretendía invertir la tendencia anterior a la crisis energética, que había provocado que de 1.740 minicentrales en 1964 se hubiese pasado a sólo 735 en 1978. Si tenemos en cuenta que el potencial explotable de este tipo de centrales se estimaba en 7.000 millones de Kwh, el plan previsto dejaba un amplio margen para otro tipo de iniciativas.

El cambio de escenario tuvo un impacto positivo para Galicia. Si desde décadas atrás constituía una potencia hidroeléctrica en grandes embalses, ahora se convertía de nuevo en un campo prometedor para las minicentrales, debido a la abundancia de cursos fluviales, a su pluviosidad y a su orografía. El nuevo marco favorecía a los pequeños distribuidores y productores que se encontraban, por vocación y por la dimensión de sus actividades y mercados, en la mejor disposición para acometer la recuperación o nueva construcción de minicentrales. De hecho, mientras que para las grandes compañías eléctricas la explotación de las minicentrales no constituía un objetivo prioritario ni resultaba excesivamente adecuado para su dimensión estructural, los pequeños distribuidores encontraban en este tipo de instalaciones una excelente oportunidad para el relanzamiento de su actividad.

En ese contexto, un grupo pionero de distribuidores de energía eléctrica en Galicia<sup>31</sup> –algunos de ellos también pequeños productores–, descontento ante el endurecimiento de las condiciones contractuales aplicado por Fenosa a causa de la crisis de los años setenta, decidió asociarse para defender mejor sus intereses. Esa voluntad dio origen a Apyde, una organización gremial de defensa de los asociados creada en 1980, cuyos miembros y directivos constituyeron el embrión de Engasa.

Pero el nuevo entorno energético y normativo que hemos analizado permitía objetivos más ambiciosos, como la creación de una empresa colectiva dedicada a producir electricidad para los socios de Apyde, que eran esencialmente distribuidores. Eso les permitiría liberarse de la dependencia de Fenosa, controlar su propio abastecimiento y completar el ciclo del negocio en un proceso de integración hacia atrás, volviendo así a sus orígenes como productores.

---

31. Algunas de estas pequeñas empresas habían inaugurado el servicio eléctrico en varias villas a finales del siglo XIX.



Ahora bien, en la creación de Engasa confluyeron otros elementos relevantes, además del aludido carácter colectivo de la nueva compañía, como fue la convergencia de dos tipos distintos de impulso. Por una parte, la iniciativa privada, procedente de 16 sociedades integradas en Apyde (véase apéndice). Por otra, la iniciativa pública, representada por la Sociedad para el Desarrollo Industrial de Galicia (Sodiga), lo que nos permite reflexionar acerca del papel del sector público en el desarrollo regional.

Las estrategias de desarrollo industrial regional se han encauzado a través de diversos mecanismos. Una de las principales vías de articulación ha sido a través de las políticas de inversión pública. En un principio, el sector público empresarial en Galicia estuvo representado por el Instituto Nacional de Industria (INI), presente especialmente en sectores intensivos en capital, como el naval, la química o la *energía*. Pero, a pesar de la relevancia del sector público en Galicia, su estructura no se ajustaba a las necesidades de la región, debido a sus criterios de actuación: programación sectorial y no territorial, subordinación a la iniciativa privada, política de absorción de empresas privadas en crisis y supeditación a las necesidades coyunturales. Paralelamente, se implementaron las políticas de los polos de desarrollo (de escaso éxito), sustituidos posteriormente por la Gran Área de Expansión Industrial de Galicia (GAEIG)<sup>32</sup>.

Por este motivo, desde los años setenta las actuaciones han consistido en la participación temporal y minoritaria en el capital social de empresas de distintos sectores<sup>33</sup>. El vehículo inicial fueron las Sociedades de Desarrollo Industrial (SODI), inspiradas en el modelo francés de corrección de los desequilibrios territoriales, agudizados en los años sesenta. El objetivo era promover el desarrollo industrial regional, tratando de potenciar la iniciativa privada en pequeños y medianos proyectos de inversión. Las SODI también han actuado como intermediarios financieros a medio y largo plazo, mediante la concesión de créditos y avales a las empresas en las que participan, así como prestando servicios a las empresas de la región donde operan<sup>34</sup>.

La primera SODI creada en España se constituyó en Galicia en 1972, Sodiga, implantada en el contexto del III Plan de Desarrollo Económico y Social, que perseguía la consecución de un desarrollo regional armónico. Se trata de una sociedad *mayoritariamente pública*, configurada como una entidad *mercantil* con un modelo de financiación a capital riesgo<sup>35</sup>. La mayoría del capital era detentada por el Estado, pero también participaban las Cajas de ahorro gallegas, el Banco Pastor y el Banco de Bilbao<sup>36</sup>. En síntesis, Sodiga ha actuado en parte como un interme-

32. Fernández Redondo y Mirás (2009), pp. 221-222.

33. Fernández Redondo (2004), p. 251.

34. Sánchez Carreira (2009), p. 94.

35. Su accionista mayoritario fue en origen el INI (el 51% de un capital inicial de 600 millones de pesetas), hasta la posterior adquisición del paquete accionarial mayoritario público por parte de la Xunta de Galicia. Fernández Redondo (2004), p. 253.

36. Nogueira, Soto y Facal (1980), pp. 100-108.

diario financiero<sup>37</sup>; pero, sobre todo, como un instrumento de política industrial<sup>38</sup>, circunstancia esta última reforzada a partir de 1995, cuando la Xunta de Galicia adquirió la mayoría de su capital social, integrándola en el conjunto de herramientas autonómicas de apoyo empresarial. No obstante, interesa destacar aquí que, aunque facilitaron un cierto impulso a la iniciativa empresarial privada<sup>39</sup>, sus efectos fueron limitados, debido a la escasa magnitud de las inversiones, los insuficientes recursos, y la falta de estrategias sectoriales<sup>40</sup>.

La fundación de Engasa tuvo lugar en Santiago de Compostela el 22 de diciembre de 1981<sup>41</sup>. El capital social fue de doce millones de pesetas, del que Sodiga aportó la tercera parte, el IMPI<sup>42</sup> el 12,5% y los empresarios particulares el resto<sup>43</sup>. Poco antes de la constitución de Engasa, Sodiga y el Ministerio de Industria firmaron en octubre de 1981 un convenio similar al suscrito entre dicho Ministerio y Unesa, para la puesta en marcha de un plan de ampliación, automatización o construcción de pequeñas centrales hidroeléctricas. En ese contexto se explicaría la participación de Sodiga en Engasa y sus gestiones ante el Ministerio para recabar respaldo para la empresa.

Por tanto, desde sus comienzos Engasa fue apoyada por la Administración gallega (aunque la Xunta mantuviese una participación minoritaria), mientras que el soporte estatal fue menos dilatado, puesto que el IMPI vendió en junio de 1985 sus 1.500 acciones (por la mitad de su valor nominal)<sup>44</sup>. El motivo del abandono

37. Así se deduce de la escasa documentación de Sodiga que se ha podido consultar, en donde se insistía, sobre todo en los inicios de la actividad de Engasa, en que la empresa precisaba de subvenciones a fondo perdido o de la colaboración financiera de la Administración, como socio de la experiencia. Además, los márgenes brutos de explotaciones previsibles no eran sustanciosos, lo que hacía más necesaria la subvención a fondo perdido, normalmente solicitada al Ministerio de Industria. Por último, para reforzar los canales de financiación, existía otra sociedad, la Sociedad de Garantía Recíproca de A Coruña (Sogarco), filial de Sodiga dedicada a la financiación empresarial, en la que Engasa mantuvo una pequeña participación.

38. Especialmente en la época de crisis económica en que fueron creadas, cuando la inversión presentaba tasas de crecimiento negativas y con el hándicap añadido de operar en zonas geográficas consideradas subdesarrolladas, más vulnerables y financieramente más arriesgadas en los momentos de recesión. Panizo y Ramírez (1988), p. 240.

39. Como se ha indicado, con carácter temporal, porque a finales de 1991 Sodiga se desprendió de sus 20.000 acciones, al cumplirse los diez años de permanencia en la empresa. Sus acciones fueron adquiridas principalmente por los once socios de Engasa que en 1988 habían firmado un compromiso a tal efecto. Energía de Galicia, S.A. Acta n.º 15 de la Junta General, 26 de mayo de 1992.

40. Sánchez Carreira (2002), p. 224.

41. Escritura de constitución de la sociedad anónima "Energía de Galicia, S.A." (Engasa).

42. El Instituto de la Mediana y Pequeña Empresa Industrial (IMPI) fue creado en 1976 como organismo autónomo del Estado, adscrito al Ministerio de Industria y Energía, en virtud del Real Decreto-Ley 18/1976 de 8 de Octubre (BOE de 1 de Octubre de 1976). Sus objetivos consistían en potenciar las PYMES, en especial estimulando su capacidad innovadora. González de la Rivera (1993). Se suprimió en 1996, en virtud del Real Decreto 2.492/1996, de 5 de diciembre.

43. Energía de Galicia, S.A. Junta General Ordinaria Universal. Acta n.º 2, 25 de junio de 1982.

44. A los accionistas de Engasa, excepto Sodiga, la Xunta y Electra Alto Miño, que declinaron ejercer su derecho preferente

estribaba en la prohibición estipulada en sus Estatutos de permanecer más de tres años como accionista de una sociedad<sup>45</sup>.

Un aspecto de indudable trascendencia en la evolución de la compañía tiene que ver con el entramado de relaciones entre las empresas que han conformado Engasa, así como con las posibilidades reales de éxito de la sociedad, lo que está vinculado asimismo con sus capacidades financieras individuales y colectivas.

A nuestro juicio, confluye una doble problemática. Por un lado, la limitada liquidez de los accionistas y las escasas posibilidades inversoras iniciales de la nueva empresa<sup>46</sup>. Por otro, pero relacionado con lo anterior, se atisba en los primeros años una cierta falta de confianza de bastantes accionistas en las posibilidades reales de la nueva compañía. Prueba de ello es que, con el objeto de cubrir los gastos de funcionamiento de la sociedad hasta finales de 1984 (fecha prevista de comienzo de la construcción de la primera central hidráulica), así como los derivados de la compra de generadores eólicos y otros gastos, se acordó en 1983 duplicar el capital social, que pasaría así a 24 millones de pta. Pero la emisión no tuvo el éxito deseado<sup>47</sup>.

A finales de los años ochenta, Engasa, que había sido concebida para vender energía a sus asociados, comenzaba a vislumbrar otras alternativas más rentables, en función de la estructura de tarifas del mercado eléctrico. Las tensiones en la tesorería y las estimaciones de inversión en los proyectos en marcha o previstos apremiaron al Consejo de Administración a reflexionar sobre la necesidad de determinar el planteamiento financiero de la empresa, con miras a optar por la mezcla más adecuada de financiación externa y recursos propios, que en ambos casos habría que incrementar significativamente.

La construcción de las centrales hidroeléctricas requería elevadas inversiones y Engasa optó preferentemente por los recursos ajenos para su financiación, para evitar recargar a los socios con nuevos requerimientos de capital, unos socios que se mostraban desconfiados respecto a las expectativas de la compañía.

La expansión y diversificación de la compañía, junto con su creciente endeudamiento y la necesidad de realizar nuevas inversiones, generaron enconados

45. Acta de la Junta General Ordinaria de Energía de Galicia, S.A. (Engasa), 14 de junio de 1985.

46. Así ocurrió en el mismo momento de constitución de la sociedad, cuando el capital realmente desembolsado fue sólo el 25% del nominal, es decir, el mínimo legal establecido, siendo el IMPI el único accionista que desembolsó desde el principio la totalidad de su capital adjudicado. Pero en años posteriores la situación se repitió con cierta frecuencia, sobre todo cuando la delicada situación económica de los primeros años obligaba a acometer la financiación de determinadas obras sin tener que recurrir a nuevos desembolsos de los socios, tratando de conseguir subvenciones y otras vías de financiación.

47. A finales de 1983 se habían suscrito menos de la mitad de las acciones, como resultado de la ausencia de los potentes inversores institucionales (Sodiga y el IMPI no participaron) y algunos particulares, por lo que hubo que ampliar el plazo de suscripción hasta final del año siguiente. Acta de la Junta General Ordinaria Universal de "Energía de Galicia, S.A." (Engasa), 23 de junio de 1983. Energía de Galicia, S.A. Junta General Extraordinaria. Acta n.º 4, 30 de agosto de 1984.

debates internos desde 1999 respecto a la definición de la Sociedad y la estrategia a seguir. El sector mayoritario de Engasa consideraba ineludible acometer nuevas inversiones y seguir creciendo, so pena de perder las oportunidades que se presentaban y quedar marginada, lo que exigiría una estructura organizativa más compleja, profesionalizada y costosa. Por el contrario, un reducido grupo era partidario de una actuación más cautelosa, disenta de la gestión llevada a cabo y preconizaba mantener la reducida estructura organizativa vigente de la compañía –apoyada en la colaboración de los Consejeros– que, a su juicio, seguía siendo adecuada.

### **El efecto Nimby y su incidencia en Engasa**

Las siglas NIMBY (*not in my back yard*, no en mi patio trasero) hacen referencia a la oposición que genera entre los ciudadanos la instalación en su entorno de ciertas actividades que son percibidas como peligrosas o generadoras de externalidades negativas<sup>48</sup>. La versión castellanizada, SPAN (sí, pero aquí no) es menos utilizada. En general, la expresión Nimby tiene connotaciones negativas, siendo usada contra aquéllos a los que se acusa de insolidarios o hipócritas por su oposición a determinadas instalaciones que ellos mismos admiten con frecuencia que son necesarias. Por su parte, los grupos Nimby suelen argumentar que su oposición no se basa en la actividad en sí misma, sino en una ubicación que consideran no adecuada (áreas residenciales, zonas escolares). En general, este tipo de movimientos surge cuando existe la percepción de un fuerte desajuste entre el beneficio social (real o discutible) de un proyecto y la concentración del coste (evaluación del riesgo) en el reducido grupo humano cercano a la instalación.

Los proyectos que suelen provocar mayor rechazo social son aquéllos que, con fundamento o sin él, son considerados potencialmente peligrosos, contaminantes, degradantes del entorno o molestos. En general, se pueden clasificar en cuatro grupos o categorías. En primer lugar, estaría una serie variada de actividades industriales específicas consideradas insalubres o molestas por su impacto medioambiental en el entorno debido a la emisión de sustancias nocivas a la atmósfera o la generación de un elevado nivel de ruido. En segundo lugar, las infraestructuras, en especial las energéticas y de transporte, como aeropuertos, refinerías de petróleo, centrales nucleares, antenas de telefonía móvil, etc. En tercer lugar, aquellas actividades destinadas al tratamiento de residuos: vertederos de basuras, incineradoras de residuos, cementerios nucleares, etc. Finalmente, determinados centros de carácter social destinados a segmentos problemáticos de la población: prisiones, psiquiátricos, centros de tratamiento para drogodependientes, áreas de realojo de marginados, etc.

48. El término se utilizó por primera vez en 1980, en *The Christian Science Monitor*.

Los integrantes de estos grupos Nimby los podemos clasificar en dos grandes categorías. En primer lugar, aquéllos, probablemente mayoritarios, que consideran necesaria la instalación pero se oponen a que se ubique cerca de su vivienda por su impacto negativo. En segundo lugar, los grupos ecologistas y antisistema que critican la propia existencia de algunas de esas instalaciones y cuestionan el modelo socioeconómico que las genera<sup>49</sup>. En realidad, estos últimos formarían más bien parte del sector Niaby (*not in any back yard*).

Un aspecto importante a tener en cuenta a la hora de entender estos movimientos de rechazo a la ubicación de ese tipo de instalaciones, y la importancia que pueden llegar a adquirir, está relacionado con el mercado inmobiliario. En efecto, uno de los argumentos que se suelen esgrimir o que se manejan tácitamente por parte de los grupos Nimby es la desvalorización de su propiedad inmobiliaria, efecto que se correspondería con el hecho de que su percepción negativa de esas instalaciones se extendería en realidad también al conjunto de la sociedad. Quizás por ello, y también por los problemas que ocasiona el síndrome Nimby a la hora de ubicar esas instalaciones, las administraciones públicas y las empresas han tenido que articular toda una serie de estrategias (persuasivas, compensatorias) para poder conseguir sus objetivos en unos plazos y costes razonables.

Estamos pues, ante una importante problemática que coloca a la sociedad post industrial frente a su cara menos atractiva: las externalidades negativas que genera su modelo de crecimiento. Se trata de un campo de investigación claramente interdisciplinar, en el que convergen no sólo científicos sociales (sociólogos, politólogos, juristas, economistas, historiadores), sino también científicos del territorio (urbanistas, geógrafos, arquitectos) e incluso de la naturaleza (biólogos, físicos, químicos)<sup>50</sup>.

Como se ha señalado *supra*, Engasa se constituyó en 1981 al amparo de la promoción oficial a las minicentrales hidráulicas. En esos momentos, las posibilidades de crecimiento de la gran hidráulica habían alcanzado prácticamente su techo. Galicia se había convertido durante el franquismo en una de las principales regiones productoras de electricidad, buena parte de la cual se destinaba al mercado extrarregional. La mayor parte de dicha energía procedía de los numerosos embalses impulsados principalmente por Fenosa durante los años cincuenta y sesenta.

La construcción de estas obras generó una importante contestación social entre los campesinos gallegos. Estos enfrentamientos estaban vinculados a la expropiación y ocupación forzosa de tierras y formarían parte de uno de los tres

49. Sobre la distinción entre nimbyismo y ambientalismo, ver Michaud, Carlisle y Smith (2008).

50. Ejemplos de este variado tipo de enfoques se pueden ver, sin ánimo de exhaustividad, en Dear (1992), Kraft y Clary (1991), Mcavoy (1999), Rabe (1994) o Wolsink (2000). Existe incluso una web específica integrada por especialistas en el fenómeno Nimby (<http://www.nimbyexperts.com/>).

grandes grupos de conflictos que se desencadenaron en el campo gallego durante el tardofranquismo y la transición democrática<sup>51</sup>.

Este movimiento lo podríamos considerar, *mutatis mutandis*, como un antecedente de la oposición que encontrará Engasa a sus proyectos de minicentrales hidráulicas. De hecho, la geografía de ambos tipos de conflictos, aún sin ser coincidente, presenta ciertas similitudes en cuanto a que se sitúa en la zona interior centrosur de Galicia. Esta circunstancia y la escasa distancia temporal entre ambos movimientos de oposición podrían permitir establecer un cierto grado de filiación entre ellos, en cuanto a la existencia de una tradición reivindicativa o, en cualquier caso, de un caldo de cultivo endógeno de descontento en el rural gallego que se remontaría al franquismo. No obstante, también existen diferencias significativas, como el distinto marco institucional (Dictadura *versus* Democracia) y empresarial (una empresa todopoderosa durante el franquismo como Fenosa, frente a una modesta compañía como Engasa). Estos dos factores reforzarían la capacidad de movilización colectiva en los conflictos con Engasa, al posibilitar una percepción de la relación coste/beneficio más favorable para los intereses de los sujetos de la acción colectiva, lo que constituiría el tercer marco interpretativo establecido por la Psicología Social para explicar el paso de una mera situación de descontento a un movimiento social<sup>52</sup>.

Los conflictos por el uso y gestión del agua han sido una constante en las sociedades agrarias y también lo serán cada vez más en el futuro en cualquier tipo de colectivo, debido al carácter estratégico de este recurso. Su interpretación ha sido objeto de importantes debates en el seno de la Historia Ambiental, entre quienes los interpretan en clave de un ecologismo popular frente a los que distinguen entre ecologismo y movimientos sociales de contenido ambiental<sup>53</sup>.

Los primeros años de Engasa se caracterizaron por una actividad reducida. Ésta se centró en la organización interna, la puesta en marcha de la sociedad y la realización de diversas actuaciones en los campos hidráulico y eólico<sup>54</sup>. En el apartado hidráulico, Engasa presentó cuatro solicitudes de concesión de minicentrales. No obstante, la aprobación del Decreto 916/1985 de procedimiento abreviado para la concesión de minicentrales tuvo un notable impacto sobre Engasa, repercutiendo muy negativamente en sus intereses<sup>55</sup>. Esta norma suprimió el trámite de competencia de proyectos para los aprovechamientos menores de 5.000 Kw previsto en la Ley de Aguas. La medida posibilitaba a cualquier solicitante bloquear tramos de ríos libres de peticiones anteriores o aprovechamientos existentes. El decreto dio lugar a un cúmulo de solicitudes, con documentos técnicos

51. Los otros dos estarían relacionados con la política fiscal del gobierno y los precios agrícolas. Sobre esta problemática ver Cabana y Lanero (2009).

52. Los otros dos serían el marco de injusticia y el de identidad.

53. Referencias sobre este debate se pueden localizar en Cabana y Lanero (2009), p. 120.

54. Actas de las Juntas Generales de Engasa, 1982-1990.

55. Acta del Consejo de Administración de Engasa 29/4/1986.



muy poco elaborados, pero suficientes a efectos administrativos para convertirse en futuras concesiones. Engasa resultó fuertemente perjudicada al renunciar a competir en esas condiciones, lo que evidenciaba, en realidad, su falta de competitividad en entornos liberalizados.

En el capítulo eólico, Engasa puso en marcha en 1983 el primer generador eólico conectado a la red en Galicia. El parque, subvencionado por el Centro de Estudios de la Energía, tenía un carácter eminentemente experimental. Su pronta avería y las dudas acerca de la rentabilidad del sector ocasionaron el estancamiento del apartado eólico durante los años ochenta<sup>56</sup>.

La puesta en marcha de la central del río Tea en 1990 supuso un hito en la historia de Engasa, dado que relanzó sus ingresos de explotación. Desde entonces y hasta la actualidad, las minicentrales hidroeléctricas han constituido la parte principal del negocio de Engasa. Además, fue la primera minicentral que entró en servicio en Galicia al amparo de la nueva legislación de apoyo a las energías renovables.

La central del Tea fue la única que Engasa pudo poner en funcionamiento hasta 1999, pues los restantes proyectos se retrasaron como consecuencia de las protestas ecologistas y vecinales, que tuvieron cierta influencia en las decisiones de las administraciones públicas<sup>57</sup>. Para contrarrestar esta hostilidad, Engasa llevó a cabo, dentro del marco de la Asociación de Productores de Energías Renovables una campaña de imagen<sup>58</sup>. Esta actuación rindió sus frutos ante la opinión pública y, especialmente, en el seno de las administraciones públicas.

Durante los años siguientes, Engasa continuó realizando gestiones ante los poderes públicos para evitar que los condicionantes de carácter medioambiental fuesen excesivamente restrictivos –caso del concepto y estimación del caudal ecológico–, y pudieran invalidar desde el punto de vista de la rentabilidad empresarial los proyectos de minicentrales<sup>59</sup>.

Por su parte, los opositores a las minicentrales se organizaron en torno a la Coordinadora Galega en Defensa dos Ríos (COGADER), creada en 1999 y que ha canalizado el trabajo de los colectivos ecologistas gallegos y colectivos vecinales de afectados en favor de la protección de los ríos. Sus posiciones se vieron respaldadas con el Manifiesto contra las centrales hidroeléctricas firmado en julio

56. Actas del Consejo de Administración de Engasa, 1982-1990.

57. De hecho, las concesiones en Galicia-costas estuvieron paralizadas durante 18 meses por un decreto de la Xunta de Galicia de 1994.

58. Incluyó entrevistas con los grupos parlamentarios del PP, PSOE y BNG, Conselleiro de Industria y Presidente de la Xunta, patrocinio compartido de un curso en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo sobre energías renovables, así como la participación en las Jornadas sobre la Minihidráulica en la Unión Europea y en las Jornadas sobre Agua y Medio Ambiente en Galicia. Actas del Consejo de Administración de Engasa, 1994-1995.

59. En esa línea se enmarca la invitación cursada a Ken Bovee, una de las mayores autoridades mundiales en caudales ecológicos, para que participara en una reunión conjunta con representantes de varias Consellerías y del sector de la minihidráulica. Actas del Consejo de Administración de Engasa, 1996-1997.



del 2000 por cerca de cincuenta investigadores de los Departamentos de Biología Vegetal, Biología Animal, Biología Fundamental (Ecología) y Edafología de la Universidad de Santiago de Compostela<sup>60</sup>. El texto alertaba sobre la pérdida de riqueza biológica que podrían ocasionar las 129 concesiones (repartidas entre 104 ríos) solicitadas entre 1996 y 1999 que, de concederse, implicarían un total de casi trescientas minicentrales. Exigían a las autoridades autonómicas el pleno cumplimiento de la legislación ambiental regional, estatal y europea.

Dentro de esta línea supralocal que se puede considerar de apoyo indirecto a las reivindicaciones de los grupos Nimby se inscriben las actuaciones protagonizadas por la principal organización ecologista gallega, la Asociación para a Defensa Ecolóxica de Galiza (ADEGA). Sobre la temática de las minicentrales, además de las múltiples notas y ruedas de prensa y mesas redondas, cabe destacar sus alegaciones presentadas al Plan Sectorial Hidroeléctrico de las Cuencas Hidrográficas Galicia-Costa<sup>61</sup>, retomado después de la paralización indicada *supra*. El Plan, presentado en el 2000, preveía la construcción de sesenta minicentrales. Las críticas ecologistas se centraban en su escasa aportación a la producción eléctrica y su impacto ambiental, en especial en las áreas de la Red Natura. Es interesante resaltar, desde la perspectiva de nuestro enfoque, que se criticaba también la vulneración de la autonomía local, al obligar Aguas de Galicia a los ayuntamientos a conceder siempre la licencia de obras para la construcción de minicentrales.

Uno de los medios más importantes empleados por Engasa para conseguir amortiguar la oposición social a sus proyectos y granjearse una buena imagen en el seno de las comunidades locales ha sido el tratar de convertirse en un vecino más<sup>62</sup>. En este sentido Engasa cuenta en su haber, a diferencia de otras grandes compañías del sector de procedencia no gallega, con el hecho de que sus socios están enraizados desde hace décadas en el mundo rural regional, con un profundo conocimiento de la idiosincrasia del paisano gallego<sup>63</sup>. Su reconocimiento de la relevancia de la identidad local en la gestación de los conflictos sociales les llevó a tratar de ser considerados parte de dichas comunidades. En esa perspectiva se inscriben actuaciones como su contribución a la mejora de caminos vecinales<sup>64</sup>,

60. Se puede consultar en [http://www.adega.info/index.php?option=com\\_content&task=view&id=62&Itemid=68](http://www.adega.info/index.php?option=com_content&task=view&id=62&Itemid=68). En abril y junio de ese año la Federación Ecoloxista Galega y Adega organizaron unas jornadas sobre los ríos, e iniciaron en el 2002 la campaña "Ríos vivos, sobran wátios". Sobre la crítica ecologista a las minicentrales, ver Soto (1996).

61. Los diversos planes que afectan a los ríos gallegos se pueden consultar en <http://augas-degalicia.xunta.es/gl/1.1.htm>

62. Entrevista a Benito Fernández González, presidente y director gerente de Engasa, 27/10/2008.

63. De hecho, algunos socios, aprovechando su residencia en la zona, mediaron en algún conflicto, aunque Engasa procuró en general evitar involucrarlos. Entrevista a Benito Fernández González, presidente y director gerente de Engasa, 28/4/2010.

64. Precisamente, la desarticulación de las redes tradicionales de comunicación parroquial por este tipo de obras fue uno de los motivos habituales de descontento en los conflictos hidráulicos. Para el caso de Portodemouros, ver Cabana y Lanero (2000: 122).

la reparación de edificios emblemáticos como la iglesia parroquial, la subvención a las fiestas patronales o la utilización del idioma gallego en sus relaciones con los vecinos. En cierto modo, sería una reutilización de los tradicionales mecanismos clientelares, que han mostrado siempre su elevada rentabilidad a la hora de generar adhesiones.

En general, la estrategia de la empresa se centró en ofrecer generosas compensaciones económicas a los afectados desde el principio, para tratar de evitar la judicialización de los conflictos, de modo que los vecinos que optaron por pleitear no consiguieron mejoras, a diferencia de lo acontecido en otros conflictos similares durante el tardofranquismo<sup>65</sup>.

La puesta en marcha de la central del Barbantiño (1999) supuso un nuevo hito en la historia de Engasa. Le permitió dar un salto en la escala de producción y un aumento significativo de la facturación. Significó también la consolidación definitiva de la empresa. A partir de estos momentos, Engasa entró en una fase de madurez, caracterizada por el crecimiento de su tamaño y, sobre todo, por su proceso de diversificación. Ésta se había manifestado esencialmente en la apuesta decidida por un nuevo sector en expansión, el eólico, en el que Engasa ya había sido pionera y que en el siglo XXI se relanzó decididamente.

No obstante, el sector hidráulico siguió constituyendo la parte principal del negocio de Engasa. La puesta en funcionamiento de las centrales del Barbantiño y del Umia (2004) supuso un importante incremento de la producción hidroeléctrica de Engasa, que casi se triplicó en 2006 respecto a la década de los noventa (gráfico 2). A mayores, en 2008 entró en funcionamiento la central de Almofrei.

Estas centrales se vieron también envueltas en la polémica. Los detractores de los proyectos solían contar con el respaldo de los municipios afectados, temerosos de la repercusión electoral de su toma de posición. Por ello, los ayuntamientos ordenaron la paralización de las obras en varias ocasiones, aunque la empresa trató de soslayarla acudiendo a instancias superiores, procurando que se considerasen de carácter supramunicipal o, incluso, iniciando las obras con licencias meramente provisionales, acogiéndose al procedimiento de urgente ocupación<sup>66</sup>. Ello podía exasperar los ánimos de los vecinos, llevándoles a protagonizar medidas más radicales como la ocupación de ayuntamientos<sup>67</sup> o la paralización de las obras, además de otras actuaciones como manifestaciones, acampadas, notas de prensa, etc.

A nivel organizativo, el movimiento de oposición se estructura básicamente a nivel local, pues es en ese entorno geográfico donde se gesta el problema y se definen las identidades grupales. La modalidad organizativa se suele establecer en

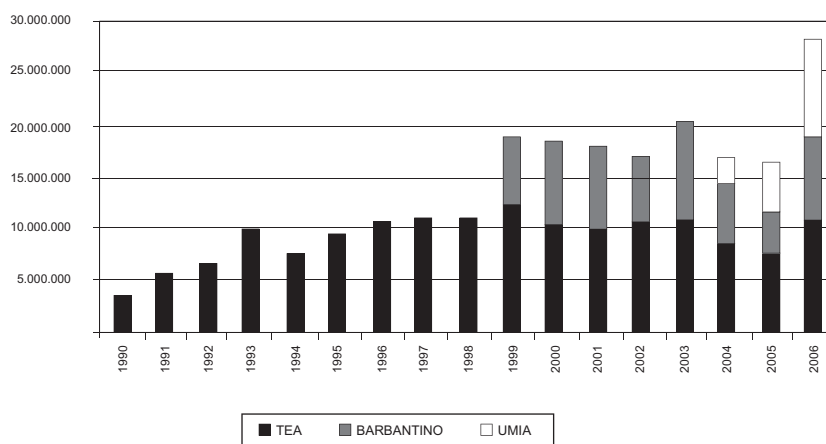
65. Tampoco hubo en el caso de Engasa compensaciones como empleo en las obras, bonificación del fluido eléctrico o trato preferencial a algún notable local.

66. Entrevista... 28/4/2010.

67. El ayuntamiento de Maside, por ejemplo, fue ocupado durante una semana por los vecinos en 1997.

## GRÁFICO 2

## PRODUCCIÓN HIDROELÉCTRICA DE ENGASA, 1990-2006 (EN KW)



Fuente: Archivo Engasa. Elaboración propia.

forma de Coordinadora, estructura flexible que permite la participación de miembros no pertenecientes a la comunidad. En ocasiones, el entramado organizativo extiende su ámbito geográfico y su perspectiva, dándole un contenido más global y menos localista a las reivindicaciones, tratando así de obviar las frecuentes acusaciones de insolidaridad que se suelen esgrimir contra los grupos Nimby<sup>68</sup>. Este fuerte rechazo a los proyectos explica en buena medida, junto a la lentitud de los trámites administrativos y los problemas financieros, el notable y creciente desfase temporal entre la presentación de las solicitudes y la puesta en marcha efectiva de las centrales<sup>69</sup>.

La creciente sensibilidad medioambiental, reflejada por ejemplo en la Iniciativa Legislativa Popular para la defensa de los ríos gallegos presentada y tomada en consideración por el Parlamento gallego en el 2006, ha supuesto un importante refuerzo exterior a los grupos Nimby locales que se oponen a las minicentrales. Este clima de rechazo social con su consiguiente incidencia en la contabilización de la relación coste/beneficio por parte de Engasa ha llevado a esta empresa al progresivo convencimiento de la falta de viabilidad empresarial para este tipo de proyectos, reorientando sus actividades hacia el más prometedor y menos conflictivo sector

68. Es el caso, por ejemplo de la intervención de la Coordinadora pro Natureza Ourenzá, que lideró la oposición a la minicentral de Barbantiño.

69. La solicitud para el río Tea se presentó en 1983 y la central se puso en marcha en 1990; la del Barbantiño fue presentada en 1987 y la central no entró en explotación hasta 1999; la del Umia en 1983 y 2004, respectivamente; y la de Almofrei en 1988 y 2008, respectivamente.

eólico<sup>70</sup>, aunque también este último se ha visto afectado y paralizado por la polémica (política más que social) últimamente. Otro factor que seguramente también ha jugado su papel en esta reorientación estratégica ha sido la distinta duración de las concesiones en ambos sectores. Mientras que las minicentrales tenían una duración limitada y cada vez menor<sup>71</sup>, las concesiones eólicas lo son a perpetuidad.

## **El impacto en los resultados empresariales**

Llegados a este punto, convendría analizar sucintamente la evolución económica de Engasa y ver hasta qué punto sus resultados se han visto afectados por su peculiar estructura accionarial y la oposición social a varios de sus proyectos.

La evolución de los ingresos de Engasa presenta un perfil escalonado, motivado por la puesta en explotación de las centrales hidroeléctricas (gráfico 3). En este sentido, el rechazo a estas instalaciones retrasó y encareció su puesta en marcha, aplazando consiguientemente los ingresos procedentes de las mismas, que constituían el principal activo de la empresa.

El crecimiento de los gastos estuvo bastante contenido durante la década de los noventa, lo que permitió una paulatina mejora del coeficiente de explotación. En el siglo XXI los ingresos se redujeron debido a la escasa pluviosidad y a la caída, en términos reales, de las tarifas eléctricas. Por el contrario, los gastos presentaron una tendencia suavemente alcista, lo que deterioró significativamente el coeficiente de explotación<sup>72</sup>. Por otra parte, las crecientes cargas financieras provocaron tensiones en la tesorería que tuvieron que ser resueltas recurriendo a créditos a corto plazo, lo que originó un desequilibrio de plazos y afectó negativamente a la cuenta de resultados. Estos problemas financieros estuvieron condicionados negativamente por las reticencias de los socios de Engasa a realizar nuevas aportaciones, habida cuenta la diferencia de criterios acerca del papel a desempeñar por Engasa.

La rentabilidad económica se mantuvo estable durante la década de los noventa en unas cifras moderadas pero aceptables, en torno al 10% (gráfico 4). Sin embargo, la rentabilidad financiera mostró siempre un perfil menos positivo, aunque el diferencial tendió a disminuir a lo largo de la década, lo que sugiere que no se aprovecharon las posibilidades del apalancamiento financiero. En el siglo XXI, la rentabilidad, tanto económica como financiera, descendió progresivamente, hasta alcanzar cifras mínimas en el bienio 2004-2005<sup>73</sup>, debido a la caída de los ingresos y al creciente endeudamiento. Sin embargo, se redujo el diferencial

70. La oposición a los parques eólicos ha sido mucho menor, protagonizada exclusivamente por grupos ecologistas que centran sus críticas en su impacto paisajístico en la Red Natura.

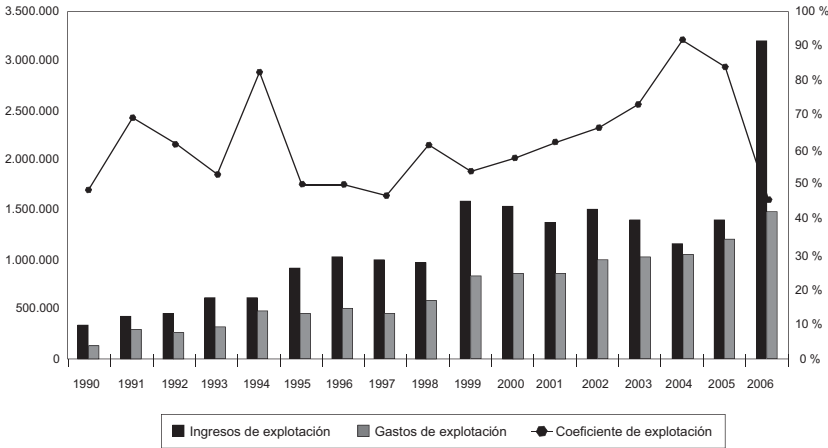
71. Así, mientras que la del río Tea fue por 75 años, la del Barbantiño sólo por 25.

72. Los resultados de 2006 son anómalos, debido a la inclusión de los ingresos extraordinarios derivados de la cesión del parque eólico del Xiabre a Engasa eólica.

73. Para los resultados de 2006, véase nota anterior.

### GRÁFICO 3

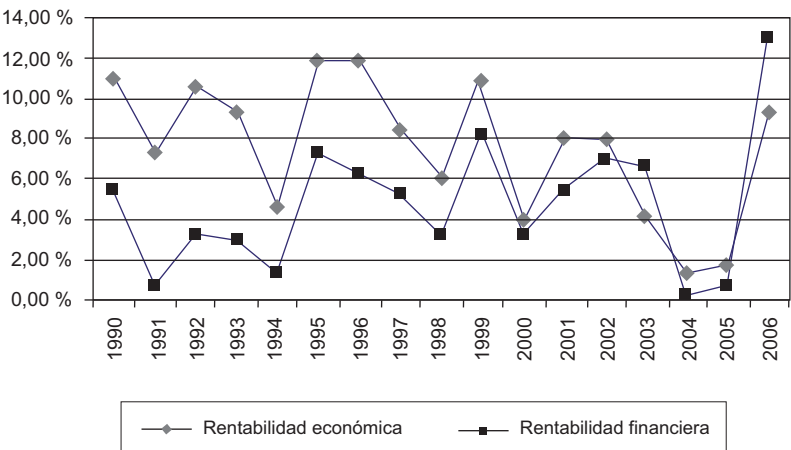
#### INGRESOS, GASTOS Y COEFICIENTES DE EXPLOTACIÓN, 1990-2006 (EN EUROS DE 2006)



Fuente: Archivo Engasa. Elaboración propia.

### GRÁFICO 4

#### RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA, 1990-2006



Fuente: Auditorías de Engasa, 1990-2006. Elaboración propia.

anterior entre ambas, e incluso se alteró a favor de la rentabilidad financiera en los últimos años, en relación con la recomposición del exigible.

## Conclusiones

A pesar de tratarse de una empresa de tamaño relativamente reducido, en Engasa convergen algunos elementos merecedores de reflexión, como son su carácter cooperativo, la presencia del capital público y su orientación innovadora, personificada en la apuesta por las energías renovables.

Respecto al primer punto, se observa que la fórmula cooperativa constituye una de las salidas para las empresas pequeñas que aspiran a competir en escenarios dominados por grandes empresas semi-monopolísticas. Una vía de acción que derivó hacia una forma organizativa estable, la de una empresa de empresas configurada como una sociedad anónima. El éxito final de esta estrategia ha sido relativo, ya que la nueva compañía resultante de la colaboración de varias pequeñas sociedades preexistentes consiguió crecer e incluso innovar, aunque a pequeña escala, cuestionando la relación entre innovación y tamaño empresarial. Pero, paralelamente, no ha sido capaz de discutir el liderazgo de la principal empresa eléctrica regional, debido a las limitaciones de escala que se derivan de un potencial económico y financiero comparativamente inferior.

Para intentar paliar estas deficiencias entró en escena el capital público, dirigido en origen a mitigar los desequilibrios industriales regionales, y que complementó activamente la iniciativa que el capital privado había puesto en marcha. Pero este instrumento no ha sido la panacea, debido al relativamente insuficiente volumen de recursos financieros comprometidos.

Este retrato de Engasa se completa con sus propias contradicciones internas. Las alianzas cooperativas no implican necesariamente la ausencia absoluta de tensiones y, de hecho, la empresa parece haber mantenido una notoria estabilidad. Pero la limitada liquidez de los accionistas (sobre todo los más pequeños) junto con una cierta desconfianza en su capacidad competitiva real y la divergente posición de algunos socios acerca de la financiación y la organización empresarial lastró una respuesta más eficiente a los cambios que se produjeron en el mercado y en el contexto regulador del sector desde los últimos años del siglo pasado.

Las etapas que se detectan en la evolución de Engasa vienen marcadas esencialmente por el impacto de la puesta en marcha de sus principales proyectos: las minicentrales hidroeléctricas. Su elevada dependencia de estas instalaciones la hacía extremadamente vulnerable a cualquier medida legislativa o social que retrasase su operatividad.

Este tipo de proyectos generó un importante número de conflictos, protagonizados por grupos de afectados a nivel local y entidades ecologistas. Este movi-

miento sólo parcialmente se puede asimilar, *stricto sensu*, a los grupos Nimby, en cuanto a que su rechazo no se limitaba, en especial en el caso ecologista pero también entre los pescadores, a su ubicación concreta.

Esta oposición obligó a Engasa a definir una estrategia de actuación en varios campos. En el ámbito local y más directo, procuró evitar o minimizar los enfrentamientos ofreciendo generosas compensaciones económicas desde el principio, tanto a los expropiados como a las comunidades, aprovechando también la labor mediadora de sus socios. En un ámbito superior, la empresa trató de influir en las decisiones de la administración, aprovechando sus buenas relaciones con ésta derivadas de su carácter de empresa mixta. A mayores, impulsó campañas de prensa dirigidas a convencer a la opinión pública, reforzadas por la presencia de autoridades científicas.

A pesar de estos esfuerzos, los grupos opositores consiguieron retrasar los proyectos, deteriorar la imagen de la empresa y endurecer los requisitos medioambientales. Todo ello afectó negativamente a los resultados empresariales de Engasa y le llevaron a reorientar sus objetivos desde la minihidráulica al sector eólico. En definitiva, el caso de Engasa evidencia que las dilaciones y deterioro de la imagen empresarial que ocasiona la actuación de los grupos NIMBY puede hacer inviable un proyecto empresarial, en especial si éste no resulta esencial para la comunidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- AVIA, F. (2001), "Aerogeneradores y su evolución desde un aspecto tecnológico", *CV: Revista internacional de energía y medio ambiente*, nº 49, pp. 24-33.
- Balance enerxético de Galicia 2004*, Santiago de Compostela, Xunta de Galicia, INEGA, 2006.
- BLANCO, F. (2004), *A eólica, unha nova fonte de enerxía*, Santiago de Compostela.
- CABANA, A. y LANERO, D. (2009), "Movilización social en la Galicia rural del Tardofranquismo (1960-1977)", *Historia Agraria*, 48, pp. 111-132.
- CARMONA, X. (1999), "Galicia en el desarrollo del sector eléctrico español (1900-1982)", en VV.AA. (eds.), *Doctor Jordi Nadal: la industrialització i el desenvolupament econòmic d'Espanya*, Barcelona, Universitat de Barcelona, vol. II, pp. 1378-1397.
- CASTANEDA, C.J. (1999), *Invisible Fuel: Manufactured and Natural Gas in America, 1800-2000*, New York, Twayne Publishers.
- CHANDLER, A.D. Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Belknap Press.
- DAS, T.K. (2000), "Resource Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, 26 (1), pp. 31-61.
- DEAR, M (1992), "Understanding and Overcoming the NIMBY Syndrome", *Journal of the American Planning Association*, 58 (3), pp. 288-300.



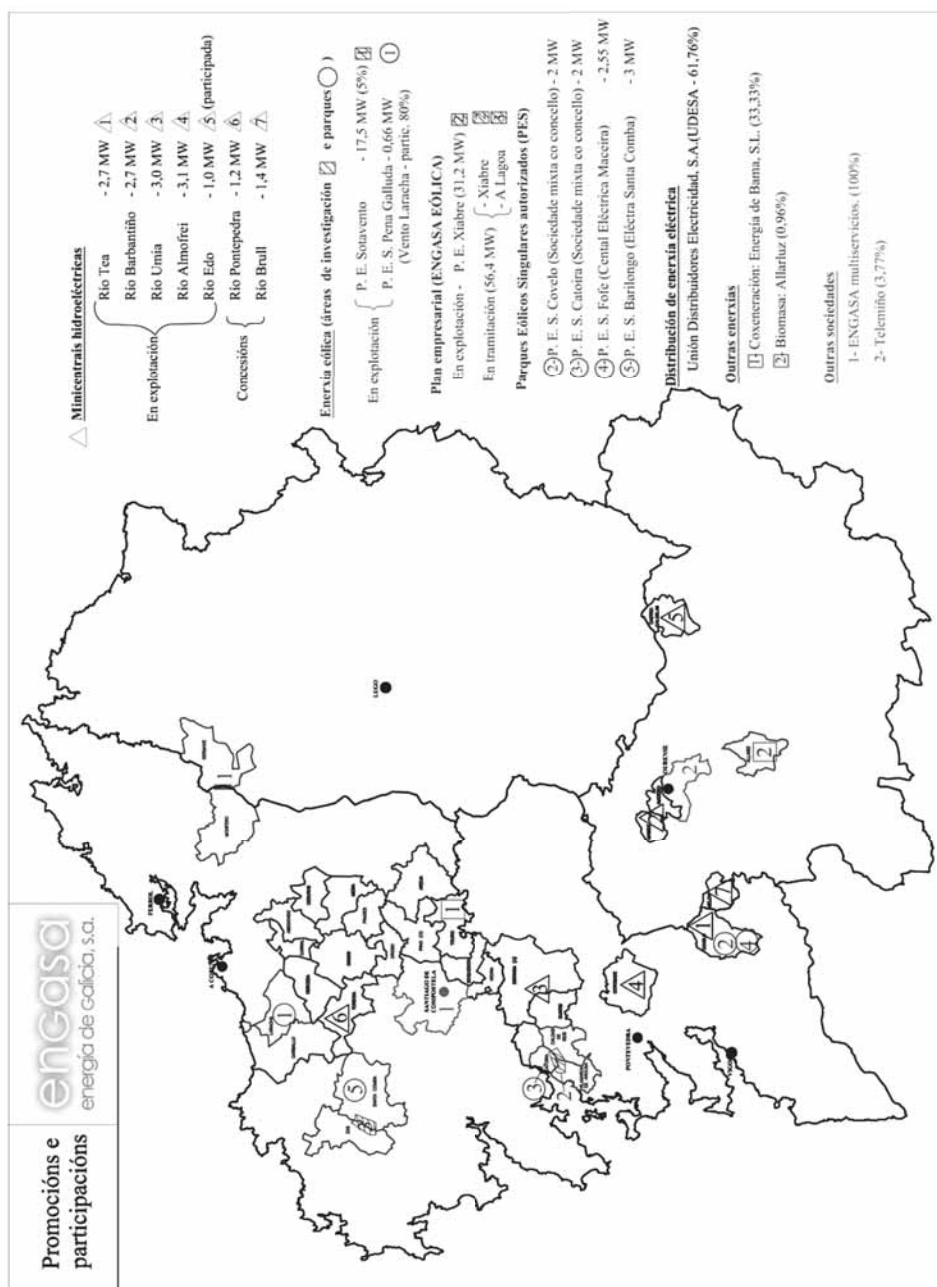
- DOLDÁN GARCÍA, X.R. (2008), “La situación energética gallega en el contexto europeo”, *Revista Galega de Economía*, 17, vol. Extraordinario, pp. 1-22.
- ESPEJO, C. (2004), “La energía eólica en España”, *Investigaciones Geográficas*, 35, pp. 45-65.
- FERNÁNDEZ REDONDO, M. (2004), *Política Regional e interdependencia sectorial de la economía de Galicia: Un análisis a través de las tablas INPUT-OUTPUT*, A Coruña, Fundación Pedro Barrié de la Maza/Instituto de Estudios Económicos.
- FERNÁNDEZ REDONDO, M. y MIRÁS, J. (2009), “Política regional y localización industrial en Galicia”, en De la Torre, J. y García-Zúñiga, M. (eds.), *Entre el Mercado y el Estado. Los planes de desarrollo durante el franquismo*, Pamplona, Universidad Pública de Navarra, pp. 209-231.
- GARCÍA ARRESE, A.Mª. (2005), *Evaluación de impacto ambiental de parques eólicos en Galicia*, Universidade de Santiago de Compostela, tesis doctoral.
- GARCÍA MESTANZA, J. y VENTURA, R. (2003), “Análisis de la inestabilidad de las alianzas estratégicas en la industria de las telecomunicaciones por cable. Una perspectiva de recursos y capacidades”, *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 29, pp. 59-74.
- GARRUÉS, J. (2006), “Electricidad e industria en la España rural: El Irati, 1904-1961”, *Revista de Historia Económica-Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 24 (1), pp. 97-138.
- GONZÁLEZ DE LA RIVERA, D. (1993), “Las políticas industriales para las PME en España”, *Economía industrial*, 291, pp. 77-88.
- GUINNANE, T.W., HARRIS, R., LAMOREAUX, N.R. y ROSENTHAL, J.-L. (2007), “Ownership and Control in the Entrepreneurial Firm: An International History of Private Limited Companies”, Yale University Economic Growth Center Discussion Paper 959.
- HAUSMAN, W.J. y NEUFELD, J.L. (2004), “The Economics of Electricity Networks and the Evolution of the U.S. Electric Utility Industry, 1882-1935”, *Business and Economic History On-Line*, <http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2004/HausmanNeufeld.pdf>.
- IGLESIAS, G. (2006), *Evaluación de la eficiencia productiva en la generación de electricidad de los parques eólicos gallegos*, Universidade da Coruña, tesis doctoral.
- KOGUT, B. (1988), “A Study of the Life Cycle of Joint Ventures”, in Contractor, F.J. y Lorange, P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Lexington Books, pp. 169-185.
- (1989), “The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry”, *Journal of Industrial Economics*, XXXVIII (2), pp. 183-198.
- KRAFT, M.E. y CLARY, B.B. (1991), “Citizen Participation and the NIMBY Syndrome: Public Response to Radioactive Waste Disposal”, *Political Research Quarterly*, 44, pp. 299-328.
- LANGLOIS, R. (2003), “Vanishing Hand”, *Annali di Storia d'Impresa*, 14, pp. 59-110.
- Libro Branco da Enerxía en Galicia*, Santiago de Compostela, Xunta de Galicia, INEGA, 2000.
- LÓPEZ PÉREZ, J. (2002), *Energías renovables. Política rexional de Galicia*, INEGA.
- MACNEIL, I.R. (1974), “The Many Futures of Contracts”, *Southern California Law Review*, 47, pp. 691-816.
- (1980), *The New Social Contract*, New Haven, Yale University Press.

- MCAVOY, G.E. (1999), *Controlling Technocracy: Citizen Rationality and the NIMBY Syndrome*, Washington, DC, Georgetown University Press.
- MENZANI, T. y ZAMAGNI, V. (2009), "Cooperative Networks in the Italian Economy", *Enterprise and Society*, 11, pp. 98-127.
- MICHAUD, K., CARLISLE, J.E. y SMITH, E. R. (2008), "NIMBYism vs. Environmentalism in Attitudes Toward Energy Development", *Environmental Politics*, 17 (1), pp. 20-39.
- MÍGUEZ, J.L. *et al.* (2006), "Review of Compliance with EU-2010 Targets on Renewable Energy in Galicia (Spain)", *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 10, pp. 225-247.
- MONTES, M. y MORENO, R. (2004), "La eficiencia energética en la industria española y las energías renovables", *Economía Industrial*, 357, pp. 143-163.
- NOGUEIRA, C., SOTO, L. e FACAL, X.L. (1980), *O poder industrial en Galicia*, Vigo, Ed. Xerais.
- NÚÑEZ ROMERO-BALMAS, G. (1994), "Cien años de evolución institucional en el sector eléctrico en España", en Núñez, G. y Segreto, L. (eds.), *Introducción a la Historia de la Empresa en España*, Madrid, Abacus, pp. 221-252.
- (1995), "Empresas de producción y distribución de electricidad en España (1878-1953)", *Revista de Historia Industrial*, 7, pp. 39-80.
- PANIZO, F. y RAMÍREZ, R. (1988), "Las SODI como instrumentos de la promoción empresarial", *Papeles de Economía Española*, 35, pp. 235-250.
- PIÑEIRO, J. y ROMERO, N. (2001), "El desarrollo sostenible en el sector energético: las energías renovables en Galicia y su aportación al grupo Unión Fenosa", *Revista Galega de Economía*, 10 (2), pp. 1-23.
- PRADA, A. (2004), *Economía de Galicia. Situación actual y perspectivas*, A Coruña, TresCtres.
- RABE, B.G. (1994), *Beyond NIMBY: Hazardous Waste Siting in Canada and the United States*, Washington DC, Brookings Institution.
- SÁNCHEZ CARREIRA, M.C. (2002), "A empresa pública e o desenvolvemento rexional: o caso galego", en López Iglesias, E. y Ares Fernández, J.J. (eds.), *Novos escenarios para a economía galega: Actas do II Congreso de Economía de Galicia*, Santiago, Universidade de Santiago de Compostela, pp. 223-242.
- (2009), "El papel de la empresa pública industrial en el desarrollo regional", *Revista Galega de Economía*, 18 (1), pp. 93-118.
- SOTO, M. (1996), "O impacto ecolóxico das minicentraís na Galiza", *ADEGA Cadernos*, 1, pp. 7-28.
- Strategic Evaluation on Environment and Risk Prevention under Structural and Cohesion Funds for the period 2007-2013 - National Evaluation Report for Spain. Main Report.* GHK, Roland Blomeyer S.L & Jason Anderson, November 10th 2006.
- VARADARAJAN, P.R. y CUNNINGHAM, M.H. (1995), "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, pp. 282-296.
- WILLIAMSON, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press.
- WOLSINK, M. (2000), "Wind Power and the NIMBY-myth: Institutional Capacity and the Limited Significance of Public Support", *Renewable Energy*, 21 (1), pp. 49-64.

APÉNDICE

DATOS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGÍA RELACIONADAS CON ENGASA			
SOCIEDADES	Nº Clientes	Distr. (Mwh)	AYUNTAMIENTOS
Central Eléctrica Sestelo y Cia, S.A.	18.224	99.648	Avión(OR), Covelo, Mondariz, Mondariz-Balneario, Pontareas (PO)
Electra Alto Miño, S.A.	8.979	56.484	Salceda de Caselas, Salvaterra do Miño (PO)
Sociedad Electricista de Tuy, S.A.	9.756	57.684	Baiona, Gondomar, Salceda de Caselas, Tomiño, Tui (PO)
Hidroeléctrica de Silleda, S.L.	5.488	30.550	Estrada A, Forcarei, Lalín, Silleda (PO)
Hidroeléctrica de Laracha, S.L.	6.231	26.992	Arteixo, Carballo, Lalín, Silleda (C)
Eléctrica Los Molinos, S.L.	3.244	32.210	Ponte Caldeas, Pontevedra (PO)
Eléctrica de Santa Comba, S.L.	3.893	18.906	Santa Comba (C)
Eléctrica de Moicoso, S.L.	4.983	24.126	Coloñade, Fornelos, Lama A, Pazos de Borbén (PO)
Eléctrica Fucillos Rivas, S.L.	4.021	14.224	Melide, Santiso, (C)
Compañía de Electrificación, S.L.	2.494	13.922	Vilanova de Arousa - Ila (PO)
Electra del Nariño, S.A.	3.183	12.017	Cerdido, Moeche, Nariño, Neda, S. Salumino, Valdeviño (C)
Electra del Gayoso, S.L.	2.525	8.668	Camarillas, Vimianzo (C)
Distrib. Eléctrica de Melón, S.L.	1.241	4.813	Melón (OR)
Eléctrica de Cabañas, S.L.	837	4.035	Cabañas (C)
Eléctrica de Cabalar, S.L.	564	3.160	Capela, A (C)
Hidroeléctrica del Arago, S.L.	788	3.101	Golada A (PO)
Eléctrica de Castro Caldeas, S.L.	1.097	2.774	Castro Caldeas, Teixeira A (OR)
Hidroeléctrica de Jose Matanza, S.L.	333	2.179	Carballo (PO), Peroxa A (OR)
Distrib. Eléctrica de Cabim, S.A.	650	1.500	Cabim (PO)
Eléctrica de Ores, S.L.	392	1.503	Boqueixón (C), Estrada A, Lalín, Silleda, Vila de Cruces (PO)
Eléctrica de Barciademera, S.L.	205	430	Covelo (PO)
SUBTOTAL	79.118	425.794	
U.D.E.S.A.	8.372	43.605	Abegondo, Arzúa, Boqueixón, Carballo, Carrai, Cercada, Cesuras, Frades, Meslla, Laracha, Ores, Oroso, Pino, Santiago, Torroia, Touro, Vedra (C)
TOTAL	87.490	469.399	

Concellos con distribución de enerxía eléctrica de socios de Engasa





### ***Cooperative firms and Nimby syndrome: The case of Engasa, 1981-2008***

#### **ABSTRACT**

The energy crisis of the 1970s impelled the renewable energies. Galicia was well equipped for them, mainly for wind and hydraulic power. Some companies like Engasa took advantage of that favourable context. This firm has peculiar characteristics derived from its cooperative and mixed character. Its evolution has been conditional by slowness in the beginning of its hydraulic minipower stations, which was caused by the neighbourhood and ecologist opposition. The article aims to answer through a case study, two key questions: why are there cooperative ventures? What business strategies to confront the Nimby problem?

**KEY WORDS:** Galicia, Renewable Energies, Business History, Cooperative, Nimby.



### ***Empresas cooperativas y síndrome Nimby: el caso de Engasa, 1981-2008***

#### **RESUMEN**

La crisis energética de los años setenta impulsó las energías renovables. Galicia se hallaba bien dotada para ellas, en especial para la hidráulica y la eólica. Ese contexto favorable fue aprovechado por algunas empresas como Engasa. Esta compañía tiene unos rasgos peculiares derivados de su carácter cooperativo y mixto. Su evolución ha estado marcada por la lentitud en la puesta en marcha de sus minicentrales hidráulicas, causada por la oposición vecinal y ecologista. El trabajo se centra en tratar de responder, mediante un análisis de caso, a dos preguntas claves: ¿por qué existen empresas cooperativas? ¿qué estrategias empresariales pueden hacer frente al problema Nimby?

**PALABRAS CLAVE:** Galicia, Energías renovables, Historia empresarial, Cooperativismo, Nimby.

