

El concepto de Marketing en el S. XVI. Actividad empresarial de Martín López de Isasi

GOTZON GARMENDIA ALDASORO

Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad

M.^a MONTSERRAT GÁRATE OJANGUREN

Profesora emérita de la UPV/EHU

Resumen:

Entre las diversas características de la moderna mentalidad empresarial de Martín López de Isasi (1525-1597), cabe destacar la utilización del concepto básico del marketing, es decir, tratar de satisfacer las demandas existentes en los diferentes mercados. Ello supone que trataba de conseguir, bien sea comprando o produciendo directamente, aquellos bienes que ya eran demandados en sus mercados de actuación, en lugar de partir de una producción dada y tratar de colocarla posteriormente en el mercado.

Palabras clave: Gestión Empresarial. Mercados. Demanda.

Laburpena:

Martín López de Isasiren (1525-1597) enpresa-mentalitate modernoaren ezaugarrien artean, marketinaren oinarrizko kontzeptuaren erabilera nabarmendu behar da, hau da, merkatu ezberdinetan dauden eskariak asetzen saiatzea. Horrek esan nahi du bere jarduera-merkatuetan eskatzen ziren ondasunak zuzenean erosi edo ekoitzi nahi zituela, ekoizpen jakin batetik abiatu beharrean, eta ondoren merkatuan jartzen saiatu nahi zuela.

Gako-hitzak: Enpresa Kudeaketa. Merkatuak. Eskaria.

Abstract:

Among the various characteristics of the modern business mindset of Martín López de Isasi (1525-1597), it is worth highlighting the use of the basic concept of marketing, i.e., attempting to meet existing demands in different markets. This means that he would try, either by buying or by producing directly, to obtain goods that were already in demand in the markets in which he was active, instead of starting from a set production and trying to position it within the market at a later date.

Keywords: Business management. Markets. Demand.

Introducción

Antes de adentrarnos en el aspecto central del presente trabajo que obviamente va a hacer referencia a cómo enfocaba López de Isasi sus negocios mercantiles y su mentalidad moderna de marketing que supo imprimir a la gestión que llevó a cabo a lo largo de su andadura profesional, conviene recordar brevemente quién era este personaje, cuándo y dónde vivió y cuál fue su principal actividad económica. Así podremos valorar debidamente su figura como empresario.

Dado el interés que ha despertado nuestro protagonista por el abanico de actividades en el campo de los negocios, han sido varios los historiadores que han destacado su figura desde diversas ópticas. Desde investigadores como Michael Barkham, Selma Huxley y Xabier Alberdi, hasta José Antonio Azpiazu quien en su obra *Un mercader en el reino de Felipe II: El eibarrés Martín López de Isasi*, aborda con gran profundidad tanto la vida, como las andanzas mercantiles de este moderno hombre de negocios, haciendo un repaso de aspectos socioeconómicos como ilustrándonos con detalle operaciones de mercaderes. No obstante, faltaba un estudio empresarial que profundizara en los aspectos que definen un negocio en términos financieros, análisis de costos de oportunidad y sobre todo la estrategia empresarial.

Origen y familia

Martín López Isasi¹ nació en Eibar el año 1525, por lo que era coetáneo de uno de los más afamados hombres de negocios castellanos, Simón Ruiz,

(1) AZPIAZU (1999) p. 6-7.

así como de Felipe II. Su padre fue Antón López de Cutuneguieta, pero al ser su madre, Catalina de Isasi, perteneciente a una de las más nobles familias de Eibar, será de ella de quien tome el apellido. Martín López tomó por esposa a otra eibarresa de familia acomodada, Domenja de Orbea, hija de un tesorero de Carlos V, Caballero de la orden de Santiago y cuyo nombre era Domingo Martínez de Orbea Ibarra.

Con estos orígenes familiares, tanto sociales como económicos, surge la pregunta de las razones que le impulsaron a introducirse en unas actividades llenas de riesgo económico y tratase de dar sentido a su vida en función del patrimonio que fuese capaz de generar. Quizá, Martín López, al igual que otros tantos, fue presa de ese deseo universal de comercio² que se extendió por toda Europa en el siglo XVI y que sin duda contribuyó al comienzo de la era capitalista.

Llama la atención que nuestro empresario eibarrés comenzara su andadura en los negocios mercantiles a edad muy temprana. Con solo 18 años desempeñaba sus funciones mercantiles en Sevilla, ciudad donde ya se habían instalado sus tíos que se dedicaban al comercio transoceánico, lo que le permitió gozar de una cierta ventaja a la hora de introducirse en ese tipo de negocio. Y así, Sevilla, le sirvió de “escuela de negocios” al joven Isasi, abierto como estaba a observar y a aprender de los grandes comerciantes europeos que operaban en dicha ciudad. De alguna manera, se podría establecer un paralelismo de estas experiencias vividas por Isasi en la capital hispalense, con las de otro empresario, quizás el más importante empresario europeo del XVI, Jacob Fugger, por su aprendizaje en el mundo de los negocios en Venecia. En ambos casos y salvando las dimensiones de uno y otro, los tratos y contratos de Sevilla y/o Venecia, les permitieron aprender de las numerosas y sorprendentes fórmulas de operativa empresarial utilizadas por otros grandes mercaderes implantados en dichos centros económicos.

Otro de los paralelismos de nuestro protagonista con respecto al gran empresario alemán citado es que ambos procedían de familias ya iniciadas en el mundo de los negocios, y por ende, conocían la importancia determinante que tenía esta institución básica³ en la estructura de la sociedad de aquella época. Por ejemplo, los antepasados de Jacob Fugger habían desarrollado actividades artesanales y comerciales y aunque éstas fueran al principio modestas,

(2) BRAUDEL (1976), Tomo II, p. 665.

(3) AZPIAZU (1999b), p. 164.

el volumen de operaciones y de beneficios fue incrementándose notablemente, generación tras generación, para convertirse sin duda, en la más importante empresa multinacional que operó en dicho siglo⁴. Ellos fueron una auténtica saga familiar en la que las sucesivas generaciones, lejos de vivir de lo que sus antepasados habían logrado, sumaron nuevos negocios e hicieron crecer el tamaño de la empresa, hasta límites que llaman poderosamente la atención.

Respecto de la presencia en el mundo de los negocios de la familia Isasi, hemos podido constatar que Martín López no fue el primer hombre de negocios de la familia, tal como hemos señalado, puesto que sus tíos, Antonio, Martín, Francisco y Cristóbal de Isasi realizaban con anterioridad a él, destacadas operaciones en América. A través de un pleito⁵ datado en 1561, sabemos que sus tíos Antonio y Martín, estuvieron durante un tiempo comerciando y residiendo en Indias, mientras que Cristóbal se encargaba de remitirles mercancías desde Europa, trasladándose por algún tiempo a América, donde fallecería en nombre de Dios. También Francisco desempeñó una función similar, pues trabajó como factor de Antonio, de cuya actividad ha quedado constancia documental. Por los datos que contamos, sorprende el elevado valor de las mercancías que remitía⁶. El giro de la familia de Martín López de Isasi alcanzaba un volumen de consideración, pues en el testamento⁷ de Antonio, que fue redactado en 1566, se recoge cómo, a pesar de haber sufrido diversos reveses económicos, con operaciones que supusieron pérdidas de 15.000 o de 5.000 ducados, su capacidad económica y financiera era tal que pudieron seguir adelante con sus empresas.

Concepto de Marketing

Teniendo en cuenta de que el eje central del presente trabajo es la aplicación intuitiva de las ideas del marketing que realizaba nuestro protagonista, resulta necesario exponer qué se entiende por este concepto, para posteriormente analizar de qué modo Isasi lo aplicaba a su actividad empresarial. Como veremos, parece claro que cuatro siglos antes de que aparecieran los

(4) RUIZ CARNAL (1969), pp. 13-29.

(5) Archivo General de Gipuzkoa, Sección Corregimiento, Ej. Lecuona, 4.

(6) Tenemos constancia a través de dicho pleito de operaciones de mercancías, cuyo volumen superó los 24.000 ducados.

(7) AZPIAZU (1999), pp. 90 y 91.

primeros estudios científicos sobre el Marketing, Martín López de Isasi ya poseía esta mentalidad avanzada para su tiempo.

Las ideas básicas sobre las que orbita este concepto serían las de “poner a disposición de cada mercado⁸, lo que éste necesita” y a su vez, que “los precios de venta sean fijados en función del mercado⁹ y no del coste”, modos de operar ambos que fueron puestos en práctica por el empresario eibarrés. Su análisis nos lleva a poder afirmar que en una gran parte de los casos, como también el que nos ocupa, es la teoría económica la que va tras los pasos de las prácticas empresariales¹⁰, en lugar de suceder a la inversa, es decir, que los gestores de negocios traten de aplicar en sus empresas, las teorías aprendidas en la universidad o cualquier otro centro formativo.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que es el mercado quien va a señalar cuáles son las demandas a satisfacer y el precio a pagar por ello, hagamos un repaso de los diferentes mercados en los que se desarrolló Isasi, pues en ellos fue donde supo observar las demandas que posteriormente darían origen a actividades potencialmente lucrativas.

Mercados

¿Cuáles eran los principales mercados en los que actuó López de Isasi? A través de la documentación se puede afirmar que fueron básicamente tres, a los cuales estaban dirigidos los productos que Martín López de Isasi comercializaba. Por decirlo de una manera más precisa, puesto que tenemos claro que nuestro moderno empresario actuaba guiado por una mentalidad de marketing ¿cuáles eran los mercados que Isasi conocía en profundidad y a partir de cuyas demandas, forjó una estructura empresarial moderna, sin parangón en el País Vasco de la época, produciendo o incentivando la producción en algunos casos y adquiriendo directamente para su posterior comercialización en otros, de aquellos bienes que eran fuertemente demandados en dichos mercados?

(8) KOTLER, ARMSTRONG (2014), p. 13.

(9) DE BODT (1969), p. 6 / EARLEY (1955) / EARLEY (1955, junio). “Recent Development in Cost Accounting and the Marginal Analysis” en *Journal of Political Economy*, n.º 3 / EARLEY (1956, marzo). “Marginal policies of Excellently Managed Companies” en *American Economic Association Review*.

(10) DE BODT (1969), p. 7 / WILES (1956)/ WILES, P. J. (1956). *Price cost and output*. Oxford: Basil Blackwell.

Aunque durante una primera etapa de su actividad económica, conozcamos algunas operaciones en el norte de Europa, podemos afirmar que los mercados prioritarios de nuestro mercader fueron, sobre todo: 1) El País Vasco, su tierra, por lo que, perteneciendo a una familia ya introducida en el mundo de los negocios, conocía desde su juventud los bienes demandados en dicho mercado. 2) Sevilla, principal ciudad de Andalucía, región cuya agricultura representaba un interesante mercado para los herrajes y otros productos de hierro que Isasi comercializaba y a su vez, zona de producción de alimentos. 3) Las Indias, cuya puerta de salida era Sevilla, que, debido a la continua demanda de productos para hacer frente a su colonización, constituía otro importantísimo mercado para los intereses de las compañías mercantiles de Isasi.

Mercados: País Vasco

El País Vasco, constituía uno de los principales ámbitos de actuación de nuestro empresario. Así, nos encontramos con que el nombre de Isasi aparece frecuentemente en los documentos de escribanos de la época en la mayoría de las localidades guipuzcoanas, especialmente en las del valle del Deba, como Eibar, Elgoibar, Bergara o la propia Deba, aunque también en los de escribanos de otros puertos guipuzcoanos como Mutriku, Zumaia u Hondarribia, lo que nos da una idea de la intensa actividad económica de nuestro personaje en su provincia de origen e incluso en muchas poblaciones vizcaínas¹¹.

Entre los diversos documentos localizados en relación con nuestro protagonista, algunos se refieren a deudores, por razón de negocio y a cartas de pago de los citados créditos. Así, las fuentes nos describen¹² sus relaciones con un vecino de Markina (Bizkaia), llamado Martín López de Sarasua. También, la existencia de una carta de poder¹³ para cobrar una suma de cien ducados que le adeudaban entre un vecino de Urretxu y otro de Antzuola, a partes iguales. Igualmente tenemos constancia de otro documento¹⁴, en donde se da cuenta de la deuda que un vecino de Mutriku tenía con Isasi, al que debía 39.000 maravedís. Incluso, disponemos de una liquidación de cuentas¹⁵ que en 1581, tuvo con la viuda de Yrure, con cuyo marido Isasi tuvo una

(11) AZPIAZU (1999), p. 49.

(12) AHPO, Eibar, L., 1008, s.f., año 1573.

(13) AZPIAZU (1999), p. 49. / AHPO, Eibar, L., 1004, s.f., año 1569.

(14) AZPIAZU (1999), p. 49. / AHPO, Soraluze, L., 3673, f. 132, año 1568.

(15) AHPO, Soraluze, L., 3701, f. 78v, año 1581.

relación a través de los distintos “dares y tomares”, entre ellos, “de fruta que le envió de Sevilla” Isasi por un valor de 6.730 maravedís, lo que nos advierte de la importancia del mercado vasco para Isasi, al que además de trigo, vino o aceite, también enviaba fruta. En total, según la citada fuente, sabemos que el citado Yrure debía a Isasi en el momento de su fallecimiento la cantidad de 589.228 maravedís.

¿Cuáles eran los productos fundamentales que Isasi distribuía en el País Vasco? Fundamentalmente trigo, aceite o vino, cuya procedencia era Sevilla. La razón era obvia, teniendo en cuenta que en el viaje de ida a la capital andaluza transportaba géneros de hierro con los que negociaba, el viaje de vuelta lo aprovechaba para transportar hasta su tierra aquellos productos que abundaban en el sur, esto es: trigo, aceite y caldos. En ese sentido, hemos podido ver a Isasi comprando trigo en Andalucía o incluso en Bretaña para comercializarlo posteriormente en Gipuzkoa. También hay constancia del envío de vino de Jerez al puerto de Mutriku para ser puesto a la venta. Estos datos, junto con los documentos que atestiguan la existencia de créditos o deudas derivadas de operaciones comerciales que tienen como escenario el País Vasco, refuerzan la importancia que este mercado tuvo en los intereses de las compañías de nuestro mercader¹⁶.

Mercados: Sevilla

Respecto de Sevilla, podemos afirmar que esa plaza era sin duda, el eje de las actividades de nuestro empresario, pues era el vértice que conectaba dos de las principales rutas mercantiles utilizadas por Isasi; Sevilla-País Vasco y Sevilla-Indias, pudiendo afirmar que, de los múltiples productos con los que negociaba Isasi (grasa de ballena, manufacturas de hierro, barcos, trigo, aceite, vino, fruta o valores financieros), la mayor parte de ellos tenían relación con el mercado sevillano. Quizás el aceite de ballena, al ser tan demandado en el norte de Europa, sobre todo en Flandes e Inglaterra, era la mercancía con la que menos trabajaba la compañía mercantil de Martín López de Isasi en la capital andaluza, pero aún así, sabemos que también en Sevilla y en Castilla se consumía dicho bien.

Además de las razones anteriormente citadas, Sevilla también resultaba un mercado interesante porque, a consecuencia del auge de la ciudad, al igual que ya ocurría en otros importantes puertos europeos del norte o en Italia,

(16) AZPIAZU (1999), p. 133.

concurrían pequeños transportistas y modestos ahorradores que ejercían de prestamistas de las expediciones, por lo que a su regreso, ante la necesidad de dinero en efectivo¹⁷, brindaban unas excelentes oportunidades de negocio. Además, la capital del Guadalquivir se había convertido en uno de los centros comerciales más importantes del mundo, con lo que ello mismo la convertía en un lugar más propicio que otros para hacer fortuna. Como decía Cotrugli¹⁸, un negociante ragusino del s. XV: “Es en los grandes lagos, donde se pescan los grandes peces”, con lo que no cabe ninguna duda de que la Sevilla del XVI era el gran lago donde había que operar si se querían pescar grandes fortunas. En este sentido, la instalación de los principales negocios de Isasi, incluida su sede, en tierras hispalenses habría que calificarla como una acertadísima decisión enmarcada en su cuidada estrategia empresarial.

Las manufacturas vascas de hierro tenían como destino principal la capital hispalense¹⁹, porque, entre otras cosas, la demanda proveniente del campo de la región andaluza era en sí misma importante. Entre los diversos productos ofrecidos en el mercado de Sevilla y su comarca, llama poderosamente la atención el interesante mercado de herraduras, algo constatable a través de las noticias de deudores por estos conceptos, destacando los herreros, herradores y arrieros de Sevilla y otros pueblos andaluces como Ecija, Fuenteovejuna, etc. Estas noticias nos inducen a pensar que el suministro de herraduras para quienes ejercían esos oficios, corría a cargo en buena parte de la compañía mercantil de Isasi, con sede en Sevilla.

Por otro lado, el importante sector agrícola de la región circundante a Sevilla se vio potenciado por la creciente demanda de una ciudad en expansión, debida sobre todo al auge del mercado americano y a que ambos, Sevilla e Indias, necesitaban de los alimentos que el fértil campo andaluz podía proporcionarles²⁰. En consecuencia, los intereses comerciales de la compañía de Isasi se veían favorecidos por el incremento de la demanda de herramientas agrícolas que distribuía. Además, Sevilla era el principal puerto de embarque hacia las Indias y el intento de hacer productivo el recién descubierto continente supuso una nueva oportunidad para los intereses de Isasi, con el

(17) BRAUDEL (1984), vol. II, p. 333.

(18) BRAUDEL (1984), vol. II, p. 151. / B. COTRUGLI, *op. cit.*, p. 145.

(19) AZPIAZU (1999), p. 128.

(20) AZPIAZU (1999), pp. 135-136.

consiguiente aumento de la demanda de todo tipo de bienes, entre ellos, no sólo los productos de hierro fabricados en Gipuzkoa y Bizkaia, sino también barcos.

También se dio la circunstancia de que el comprador de las mercancías ferreteras en la capital hispalense necesitara de una embarcación para comerciar con América. Es así cómo nuestro empresario pudo vender en ocasiones el lote completo, es decir, la embarcación cargada de hierro, en un tipo de operación que lógicamente ahorraba los costes de carga y descarga y que, aunque nos resulte llamativa, también hay constancia de que era llevada a cabo por otros mercaderes. Así sabemos de la venta de la nao “La Concepción”, un barco que estaba “cargado de fierro e otras mercaderías”, viaja hasta Sevilla, donde es vendido junto con la carga de hierro²¹ que transportaba, por el elevado precio de 4.100 ducados para que sin descargar la mercancía, se dirija a las Indias.

Como también sucede en la actualidad, en el sector del transporte resulta ineficiente y antieconómico el realizar un viaje de retorno de vacío. Así, la compañía de nuestro mercader supo aprovechar el trayecto de vuelta de Sevilla para incorporar productos de la tierra andaluza como: trigo, aceite, caldos o fruta al País Vasco, artículos que eran más escasos.

Y no solo fueron operaciones puramente comerciales las que desarrolló Isasi teniendo como vértice Sevilla, sino que también hemos podido advertir operaciones de intermediación financiera relacionadas con la capital hispalense. La presencia en la plaza andaluza de un buen número de importantes familias de financieros genoveses como los “Afeittati”, entre otras, con los que Isasi guardaba una buena relación, así como con banqueros de procedencia vasca afincados en Sevilla, como Pedro Morga o los Lizarraras, facilitaron la labor de Isasi en diversas operaciones financieras de muy diverso carácter.

Mercados: Las Indias

Otro destino importante en las negociaciones de Isasi fue el americano. Como ya hemos indicado, la importancia del mercado sevillano era doble: además del movimiento económico generado por la propia comarca en sí, era el punto principal de partida y de retorno de América. En otras palabras, Sevilla era el puerto de donde salían la mayoría de las exportaciones europeas hacia el nuevo continente y donde se recibían los preciados bienes que

(21) AHPO, Mutriku, L. 2581, D 041r-042v.

producían las nuevas colonias, lo que la convirtió en una de las ciudades europeas más prósperas de la época. Esta situación privilegiada era consecuencia de la organización del tráfico adoptada a partir de 1560, en la que se establecía la obligatoriedad de realizar los intercambios comerciales a través de los puertos de Sevilla²² o de Cádiz (habilitado oficialmente en 1717), en una fórmula denominada como “el estanco del comercio” y que fue fuertemente criticada posteriormente por Campomanes²³. La forma de articular este tráfico consistía en el privilegio exclusivo que obtenían los mercaderes para que sus galeones pudieran formar parte de las flotas que participaban en la Carrera, lo que obviamente suponía menos barcos realizando el trayecto y menos mercancías gestionadas y transportadas que si se hubiera tratado de un libre comercio²⁴.

La conquista de las Indias supuso una auténtica oportunidad para los negocios, ya que una vez superado el aspecto militar de la operación, se requería de materiales e ingeniería para construir caminos, puentes, edificaciones, es decir, para llevar a cabo la tarea de colonizar el nuevo continente. Para contribuir a ese objetivo, la cantidad de animales de carga: caballos, burros y demás, enviados desde Europa fue a todas luces, enorme y en esos envíos, que nosotros sepamos, no intervino la compañía de nuestro mercader. Sin embargo, estos animales necesitaban de herraduras, lo que supuso que la demanda añadida de este producto se disparase, al igual que la de otros bienes como hachas, clavos, arados o armas; dando lugar a un jugoso mercado de manufacturas de hierro que Isasi supo aprovechar, puesto que controlaba su producción en el País Vasco y su posterior comercialización.

Isasi, no solo participó en el comercio ultramarino por sí, sino que frecuentemente actuó como intermediario de otros mercaderes. Su participación directa se puede confirmar a través de las informaciones localizadas en los archivos guipuzcoanos, como en los estudios realizados por el profesor García Fuentes, según datos de los archivos notariales de Sevilla. Por ejemplo²⁵, una de las varias cartas de pago nos da cuenta de un envío de mercaderías a las Indias, a nombre de Francisco de Hurtado y valorado en 126.413 maravedís que Isasi había realizado en 1575. Así se explica que una gran parte de las

(22) LLOMBART (1992), p. 128.

(23) CAMPOMANES (1988), p. xxxiv.

(24) CAMPOMANES (1988), p. 343.

(25) Archivo Municipal de Bergara, escribanías de Eibar, s.c.

manufacturas de hierro que Isasi enviaba a Sevilla no tenían como destino final la capital andaluza, sino que eran reexpedidas a América.

En esta misma línea, también se ha podido constatar en varios de los documentos localizados en el Archivo Histórico Provincial de Oñati²⁶. Tal fue el caso de un mercader de Elgoibar, llamado Asencio de Alzola, afincado en México, en cuyo testamento, redactado en 1572, aparecen pruebas de que 20 años antes, Isasi ya tenía relaciones directas con el continente americano, actuando aquél como factor. En concreto, se pueden apreciar varios envíos de mercancías por parte de Martín López de Isasi a Honduras y a Nueva España.

Además de Alzola, Isasi contó con otro factor, Lobiano, quien participó en una compañía mercantil común. Los archivos notariales de Sevilla, analizados por el profesor García Fuentes²⁷, dan cuenta de que de la compañía mercantil formada por Isasi en 1580, uno de sus miembros, Pedro Ochoa de Lobiano, era el factor en Indias de la compañía. Este cargo suponía desplazar a un partícipe de la sociedad a Indias, y ello únicamente tendría razón de ser si el volumen de operaciones directas con América fuese elevado, como parece corroborar el valor de las mercancías enviadas. Durante la década de los 70 se remitieron a Nueva España materiales por valor de 3.352.255 maravedís, e incluso otra carga (de aceites, vinos, clavazones y brea) que ascendía a 3.255.982 maravedís se destinó Veracruz. En Florida, en 1580, una de las partidas enviadas superó los tres millones y medio de maravedís. Ese mismo año, otro de los envíos a Nueva España, realizados por cuenta de la sociedad mercantil de Isasi, alcanzó los 3.264.454 maravedís, etc., lo que no hace sino confirmar la importancia de la casa mercantil de Isasi en estas negociaciones.

Además de los socios o factores representando los intereses de Isasi en el Nuevo Mundo, cabe citar a Urizar, como enviado de la compañía del empresario eibarrés en Indias. Martín de Urizar, residente en México, actuó en numerosas ocasiones para Isasi. Por esta razón sabemos que, desde Sevilla, la sociedad de Isasi realizó, entre otros, un envío²⁸ de mercancías a Nueva España, valorado en más de tres millones de maravedís, en 1579, para que lo gestionara Martín de Urizar.

Si bien, en los envíos de nuestro mercader a las Indias, dominaban los artículos de hierro, estos no eran los únicos géneros transportados, pues

(26) AZPIAZU (1999), pp. 86 y 87. / AHPO, Elgoibar, L. 1271, ff. 213v, 214v y 228.

(27) AZPIAZU (1999), p. 88. / GARCIA FUENTES (1991), pp. 93 y 97.

(28) AZPIAZU (1999), p. 137.

resultaba habitual también la presencia de productos de la tierra, como vino o aceite. Tenemos noticia de que el año 1576 hubo varios envíos a Veracruz de vino y aceite, valorados en medio millón de maravedís. También hubo otros destinos en los envíos de Isasi: La Florida, Nombre de Dios, México, Honduras o “tierra firme”, como en ocasiones se indica de forma genérica. A los envíos que a modo de ejemplo se han señalado, se unieron bastantes más, en donde los valores superaban frecuentemente los dos millones de maravedís. Como contrapartida a estas remesas, fueron diversos los compromisos de la compañía de Isasi de compra de cantidades de productos del agro andaluz, especificándose que eran para ser enviados a Indias. Los valores de estas adquisiciones eran también considerables (por ejemplo, la adquisición de 2.000 arrobas de aceite para remesar a Indias, para lo que debió invertir más de medio millón de maravedís).

Mercados: Norte de Europa

Además de los tres mercados anteriores, cabe señalar otro espacio presente en las primeras negociaciones de Isasi: el mercado del norte europeo: Francia, Flandes e Inglaterra. Estos espacios fueron el principal destino de la grasa de ballena procesada en Terranova, actividad en la que intervino nuestro protagonista en los inicios de su andadura comercial. Para su distribución, Isasi contó con sus habituales socios, tanto los que colaboraban en las campañas balleneras, como los Arriola de Urazandi. Estos, que también viajaban frecuentemente al norte de Europa transportando la lana castellana, aprovechaban el viaje para distribuir por dicha zona el apreciado “saín”, así como otro importante socio de la compañía que operaba en Sevilla, Andrés de Arrizabalaga.

La estructura operativa sobre las que se asentaba este tráfico, Terranova-Norte de Europa, fue bastante regular²⁹. Por mencionar alguna de estas negociaciones cabe citar la ruta que siguió el producto obtenido de una campaña ballenera en 1568. La nao “La Concepción”, propiedad de Isasi-Arriola, regresó de Terranova a finales de aquel año. Parte del “saín” que transportó fue reexpedido hacia Amberes en una “galeaza” de Deba en la primavera de 1569, en una operación asegurada en Burgos por 1.800 ducados.

Como consecuencia de ésta y otras campañas relacionadas con el saín, también tenemos información que el citado Andrés de Arrizabalaga, socio

(29) HUXLEY (1987), p. 149 y Archivo Consulado de Burgos, reg. 41 (21 oct).

así mismo de Isasi en 1572, envió a Flandes una importantísima cantidad de barricas de grasa de ballena, las cuales fueron aseguradas también en Burgos por una suma de 2.300 ducados³⁰.

En estas negociaciones se puede afirmar que el aprovechamiento del transporte era doble³¹. Así, las embarcaciones vascas acudían al norte europeo, transportando la lana procedente de Castilla, al tiempo que la apreciada grasa de ballena, para distribuirla por los mercados del norte de Francia, Flandes o Inglaterra. Estos viajes además no eran esporádicos, sino que existía un compromiso con los productores laneros castellanos para llevar su producto al norte³². Lo que sucedió con Arriola, que, como se ha señalado, se dedicaba a transportar lana a Europa y, ante la imposibilidad de poder cumplir su acuerdo con embarcaciones propias, se vio obligado a recurrir al fletamento de la nave “Nuestra Señora de la Encina”, propiedad de un vecino de Portugalete llamado Pedro de Larrea, para atender a sus clientes castellanos.

Tipos de negocio a los que se dedicaba López de Isasi y formas de abordarlos

Cuando nos planteamos el estudio de este empresario del S. XVI, de cuáles eran las características de las empresas que formó Martín López de Isasi, las primeras preguntas que nos surgieron, fueron: ¿A qué tipo de negocios se dedicaba? ¿Era sólo un comerciante? ¿O también era fabricante? ¿Era también ocasionalmente transportista, o esta era la actividad originaria que posteriormente le llevó a introducirse en otro tipo de asuntos? ¿Se trataba de un intermediario financiero?

Probablemente la respuesta correcta sea que la variedad de tipos de negocio a los que se dedicaba era tal que podemos afirmar que era transportista, fabricante, comerciante, intermediario financiero y algunos más. En realidad, se trataba de un “hombre de negocios”, de una persona con ese especial don, ese fino olfato para distinguir las actividades potencialmente lucrativas de las que no lo son y, en consecuencia, poder intensificar su dedicación en unas y evitar o renunciar a las otras.

Lo que parece claro es que cuatro siglos antes de que aparecieran las teorías científicas sobre el Marketing, tal y como lo conocemos en su versión

(30) BARKHAM (1996), p. 359. / Archivo Consulado de Burgos, reg. 36 y 43.

(31) AHPO, 2 / 1899, fols. 14 r.º-vto.

(32) AHPO, 2 / 1925, fols. 84 r.º - 85 vto.

actual, Martín López de Isasi desarrolló esa idea³³ de “poner a disposición de cada mercado, lo que este necesita”. Por otro lado, su actividad original como transportista, fue quizás la que le incitó a la búsqueda de cargas que completasen la capacidad de sus barcos, animándole a introducirse en otros negocios. De esta manera, no se limitó al mero transporte de mercancías, sino que, dada su cierta capacidad financiera, intentó obtener un beneficio adicional a través de su comercio e incluso en la producción de algunos de estos bienes. Además, el hecho de estar asentado en el País Vasco y en Sevilla le convertía en un buen conocedor de esos dos mercados, ya que, como transportista, pudo observar y analizar cuáles eran las mercancías que se demandaban en cada destino y, por ende, en Indias, pudiendo llegar a un nivel de comprensión del potencial mercantil de cada uno. El de su tierra, obviamente lo conocía por cercanía, por proximidad y por pertenencia. Pero el mercado sevillano ofrecía unas características adicionales, ya que, al ser quizás el punto más estratégico en relación con Indias, era frecuentado por todo tipo de comerciantes del viejo continente, por lo que también representaba un buen lugar para estar bien informado de las ofertas y necesidades de los principales mercados europeos.

Como observador de su entorno conocía lo que cada mercado demandaba y si no podía colmar sus necesidades buscaba cómo lograr adquirirlos en algún otro lugar, e, incluso, estudiaba la posibilidad de encargarse de su producción. De hecho, son numerosos los casos en los que intervino en la fabricación de diferentes artículos; principalmente en el amplio abanico de manufacturas de hierro cuya transformación impulsó financiando las compras de materias primas o incluso la propia mano de obra, a través de un método muy extendido en toda Europa durante esa época como es el *Verlagssystem*. En otras ocasiones fueron las propias compañías que formó las encargadas de llevar a cabo el proceso de elaboración del producto, como ocurrió en las pesquerías de ballenas en Terranova, donde tras capturar los cetáceos, se descuartizaban y su grasa se fundía en unos hornos para obtener el “saín”... Por lo tanto, Isasi también era fabricante, bien fuese directamente, como en el caso referido, o indirectamente: promoviendo y financiando la producción a través del *Verlagssystem*. Por esta operativa, lo que hacía Isasi era adelantar unas cantidades de dinero que servían a los productores para poder comprar la materia prima y remunerar a los trabajadores que intervinieran en el proceso productivo. Dicho de otra manera, financiaba todo el proceso manufacturero,

(33) KOTLER, ARMSTRONG (2014), p. 13.

dándose en ocasiones la circunstancia de que también asumía la tarea de proporcionar la materia prima³⁴.

Respecto a las otras múltiples actividades, hay otra que resulta interesante: la de representante o intermediario financiero, ya que a su buen hacer como negociante se sumaban las amistades e influencias que tenía con las grandes familias de banqueros vascos, castellanos y especialmente genoveses, instaladas en Sevilla, donde Isasi residía más de la mitad del tiempo.

Si el propósito de abastecer la demanda de productos de hierro o la de grasa de ballena, le llevó a intervenir en su producción, también su actividad como transportista le impulsó a implicarse en la adquisición o en la construcción de varios buques. En este sentido se puede definir el esquema empresarial de Isasi como de integración vertical. La primera noticia que tenemos acerca

(34) AZPIAZU (1999), pp. 126-128: El propio López de Isasi, formó compañía en 1576, con su yerno Joanes de Isasi, Andrés de Arrizabalaga y Pedro Ochoa de Lobiano. Este último era el que tenía la función de tratar con los fabricantes de manufacturas de hierro y anticiparles las sumas de dinero acordadas. Así, sabemos que en el barco de Miguel de Isasi, el valor de los productos de hierro cargados era de 589.122 maravedís y en el del ondarrutarra Joanes de Ayardia, la mercancía cargada estaba valorada en 808.579. AHPO, Mutriku, L. 2582.f.23./ AHPO, Eibar, L. 1005.s.f./AZPIAZU (1999), p. 54. / AHPO, Eibar, L. 1008.s.f., año 1573: De forma independiente, López de Isasi contrató las compras de productos ferreteros con diferentes individuos que intervenían en su manufactura. El primero de ellos al que acudió en 1562 para hacerse con herraduras, clavos, picas, etc., fue un artesano productor del valle del Deba, llamado Martín de Ariztondo que se comprometió con nuestro mercader a „labrar“ en las herrerías de Plazaola e Iraeta; cien quintales de hierro en un mes, otros cien hasta Navidad y cincuenta quintales más para Pentecostés, llevando la mercancía, una vez fabricada a Deba y Bedua. Hemos podido constatar que en 1570, la relación entre Ariztondo e Isasi se mantenía pues observamos una carta de pago a Joanes de Yraurgui, „criado y factor de Martín Lopez de Isasi“ y también tres años más tarde, en 1573, el fabricante recibe de nuevo del mercader; 1530 reales en la „casa y torre de Ysasi“. AHPO, Eibar, L. 1004.s.f., año 1569: Nuestro empresario adelanta al fabricante Domingo de Amuscotegui una suma, comprometiéndose el productor a depositar en Alzola, doscientas docenas de herraje cada mes, durante un año, hasta completar las 2.400 docenas acordadas. AHPO, Eibar, L. 1004.s.f., año 1569: También ese mismo año, hemos podido constatar un nuevo contrato de Isasi con unos fabricantes de clavos de Aulestia en Bizkaia en el que los productores adquieren el compromiso de entregar doscientos mil clavos, cada mes, en „la lonja de Ramos de Licona, en la rentería de Hondarroa“, y de producir en exclusividad para nuestro mercader durante un año. AZPIAZU (1999), pp. 83-86. / Archivo General de Gipuzkoa, sección: Corregimiento, Elorza ejecutivos, 256: Además de estos contratos, hubo otros dentro del mismo sector ferretero para adquirir piezas metálicas para duelas, flejes o clavazón. Para ello, Isasi contacta con un mercader de Rentería, llamado Juan de Beraun y este, a su vez, con el artesano que las iba a fabricar, un herrero de Oiartzun, cuyo nombre era Martín de Olaiz y que se había comprometido a realizar el encargo en un taller, en el martinete de un tal Olaizola, según un contrato firmado el 25 de Abril de 1583.

de la introducción de Martín López de Isasi en el ámbito de las inversiones en barcos para ir a la captura de ballenas corresponde a febrero del año 1550³⁵, fecha en la que adquirió la nao “La Madalena”. En otras ocasiones compartió la propiedad de algunas embarcaciones con los Arriola de Urazandi, cuyas naos habitualmente partían todas las primaveras hacia Terranova a la caza ballenera. Otras veces incluso se servían de bajeles pertenecientes a otros propietarios que eran fletados para tal fin, tal y como lo hicieron en 1559, en la nao³⁶ denominada “La Concepción”, propiedad de Martín Arano de Onsayn.

La regularidad de la participación de Isasi en años sucesivos, bien en su propia embarcación, bien en copropiedad o incluso de otros propietarios, nos muestra que la captura y elaboración de la grasa de ballena fue la protagonista durante sus primeros años en el mundo de los negocios³⁷.

Pero no quedaba ahí la participación de nuestro protagonista en relación con los bajeles, ya que intervino asimismo en el armamento de otras embarcaciones³⁸, comprando los pertrechos necesarios para poder llevar a cabo la campaña ballenera. Para el pago de estas compras recurrió a saldarlas con ciertas cantidades de grasa de ballena o bien en dinero, otorgando una participación en los beneficios de campaña.

(35) BARKHAM (1996), pp. 353, 355 y 357. / AHPO, Azpeitia, 1889, 50 (6 de febrero de 1550).

(36) BARKHAM (1996).

(37) BARKHAM (1996), p. 359 / AHPO, Vergara, 2578, (9) 14: Volvemos a tener noticia de que “La Madalena”, parte hacia Terranova en 1561. HUXLEY (1987), pp. 101 y 164: También en 1566, el tándem Arriola-Isasi vuelve a participar en la captura de ballenas para obtener su preciada grasa, pues ambos eran copropietarios de un nuevo barco llamado “La Concepción”. BARKHAM (1996), p. 359 / ACB (Archivo Consulado Burgos), año 1567: reg. 39, ff. 45v-46 y ff. 44-44v. / año 1568: reg. ff. 321 v., 322 v y reg. 99. ff. 215-216: El mismo viaje se repite en 1567 y en 1568. BARKHAM (1996), p. 367. / AHPO, Vergara, 2584, f. 73: Volviendo también una década más tarde, en la primavera de 1577. AHPO, Azpeitia, 1899, f. 50: También se repite el viaje tres años más tarde, en 1580. BARKHAM (1996), p. 367. / TELLECHEA IDIGORAS (1988), pp. 415-416: Igualmente, poseemos datos de la persistencia de Isasi en el negocio de la fabricación de grasa de ballena en la década de los ochenta, puesto que otra nave, en copropiedad de nuevo con Arriola, la “San Buenaventura”, se estrenó en 1586, en la campaña ballenera de Terranova al mando del mutrikuarra Jacobo de Yurre.

(38) AZPIAZU (1999), p. 126: Sabemos también que invirtió en el año 1579 en la armazón de un buque propiedad de la familia Arriola de Urazandi, habituales socios suyos en las pesquerías de Terranova. En concreto, a cuenta “de la armaçon que hizo para terranova en la nao de Huraçandia el año pasado de 1579”, recibe en Deba unas barricas de grasa de ballena valoradas en 389.232 maravedís.

Si el abanico de actividades anteriores nos muestra la versatilidad de Isasi en los negocios, buscando con inteligencia los más oportunos en cada momento, sorprende aún más su elección por la producción de alimentos y su comercialización en mercados en donde no faltaba una demanda suficiente. Su elección en este campo fue muy certera. Durante el siglo XVI, las adversas circunstancias climatológicas que se dieron especialmente en el sur de Europa trajeron consigo gran escasez de cosechas, lo que, unido al notable incremento demográfico que se produjo, provocaron auténticos episodios de hambre³⁹. Isasi conocía la importante demanda de trigo existente en Gipuzkoa, por lo que en un contexto en el que comenzaron a producirse importaciones de cereal, especialmente de Ucrania, se sumó también a este tipo de negocio. Teniendo en cuenta que frecuentemente realizaba el trayecto País Vasco-Sevilla cargado de manufacturas de hierro, necesitaba algún tipo de cargamento para rentabilizar el viaje de vuelta y, puesto que en Andalucía dicho cereal era más abundante que en su tierra, se involucró en su producción o en su compra, para llevarlo hasta el Cantábrico.

Siendo Sevilla la principal sede de su actividad económica se hizo con derechos sobre el almojarifazgo que, en su caso, se materializaban en rentas sobre el trigo de la comarca de Sevilla. Incluso, poseía varios cortijos en Utrera, Carmona o Coria, donde producía trigo entre otros bienes. Y no contento con esto, también compraba a otros productores para posteriormente comercializarlo⁴⁰.

Al trigo sumó otros productos de la tierra, como el aceite o el vino, pues sabía que la demanda, tanto en el País Vasco como en Indias, de estos bienes que adquiriría en Andalucía estaba asegurada.

También llama la atención, la constante intervención de Martín López de Isasi en la fabricación de navíos, pues, como sabemos, podía venderlos con beneficio en Sevilla tras haberlos usado durante varias campañas. Su comportamiento como empresario resulta realmente interesante. Así, intervenía

(39) ELLIOTT (2002), p. 354.

(40) AHPO, Eibar, L., 1007, s.f., año 1572: Tal y como puede observarse en un poder otorgado a dos personas relacionadas con su compañía y que vivían en la capital andaluza. AZPIAZU (1999), p. 40. / AHPO, Eibar, L., 1008, s.f., año 1573: Documento en el que se puede observar el cobro por parte de su compañía de unas cantidades de dinero procedentes de operaciones con trigo.

directamente en la fabricación⁴¹ de sus embarcaciones, no sólo encargando su construcción, sino suministrando los materiales necesarios para ello y financiando todo el proceso para, una vez la nao estuviese terminada, armarla o colaborar en su armazón. Aunque también los fabricaba asociándose con constructores navales como Domingo de Eguía⁴².

Conclusiones

A lo largo de este trabajo, se puede constatar cómo Martín López de Isasi observó con auténtica mentalidad de empresario las demandas existentes en los mercados donde operaba, fundamentalmente en el País Vasco, Sevilla y las Indias. En función de dicha observación y conocimiento que obtuvo, trató de satisfacerlas, bien mediante el comercio de bienes adquiridos para tal fin o mediante la intervención en su manufacturación. Dicha intervención podía llevarse a cabo a través del sistema de adelantos (dinero y/o primeras materias: *Verlagssystem*) o bien, utilizando sus propios medios de producción.

En realidad, esta manera de operar no parece que fuese exclusiva de Isasi, aunque éste la aplicase con total determinación, pues, según las informaciones que hemos podido recabar⁴³ al respecto:

“a partir del año 1000, en el oeste europeo, la información sobre qué vender y a qué precio, la ofrecían los precios de mercado, por lo que no era necesaria la información detallada sobre costes”.

A través del análisis de este personaje se puede afirmar que, en lo substancial, los planteamientos actuales de marketing tienen un importante componente de ciertas prácticas del pasado, tal y como se advierte en la actividad de Isasi. De alguna manera nuestra mentalidad actual, condicionada por la existencia de grandes unidades de producción que generan una gran oferta de bienes, origina una línea de actuación empresarial, en la que lo determinante

(41) AHPO, Mutriku, L. 2583.f.31: Encarga la construcción de un nuevo buque a Joan de Arranotegui, vecino de Ispaster, con quien se entrevista el 12 de agosto de 1573, en Mutriku y éste se compromete a fabricarle allí mismo, una nao de veintisiete codos y medio de largo y de catorce codos y medio de ancho, por un coste de construcción de trescientos cuarenta ducados, además de que Isasi debería de hacerse cargo de suministrarle todo tipo de materiales que fueran necesarios para la fabricación del barco.

(42) BARKHAM (1996), p. 361: Sabemos que entre 1573 y 1585, construyeron conjuntamente al menos otras cinco embarcaciones más de gran tamaño, superando todas ellas las 200 toneladas.

(43) GUTIÉRREZ HIDALGO (2002), p. 3.

es la colocación de dichos productos en el mercado. Sin embargo, en el siglo XVI, no existían esas grandes fábricas, sino que el punto de arranque de la actividad económica radicaba, precisamente, en la demanda existente en dichos mercados y cuya satisfacción daría origen a una producción que ya estaba de antemano prácticamente vendida. Por lo tanto, todo parece indicar que la mentalidad de Marketing que ha revolucionado el mundo empresarial hace algunas décadas, consiste en realidad en una vuelta a los orígenes de la práctica empresarial capitalista que ejercía Isasi, aunque difiera de la mentalidad actual de tener que vender lo ya fabricado.

Bibliografía

- ALBERDI, X.; RUANO ARAGÓN, A. “La construcción naval en el País Vasco durante la Edad Media” en *Itsas Memoria, Revista de Estudios Marítimos Vascos*. Donostia-San Sebastián: Untzi Museoa-Museo Naval (1998). p. 18.
- AZPIAZU ELORZA, J. A. . *Un mercader en el reino de Felipe II: El eibarrés Martín López de Isasi*. Eibar: Ayuntamiento de Eibar. 1999.
- AZPIAZU ELORZA, J. A.. *Historia de un Rapto*. Donostia: Erein. 1999b.
- BARKHAM, M. “Los Arriola de Urazandi: iniciativa empresarial marítima en Vizcaya y Guipúzcoa (1540-1630)” en *Itsas Memoria-Revista de estudios Marítimos del País Vasco* (1996), Donostia: Museo Naval (Diputación Foral de Gipuzkoa).
- BRAUDEL, F. *El Mediterráneo y el mundo mediterráneo en la época de Felipe II*. Tomo II. Madrid: Ediciones Fondo Cultura Económica. 1976.
- BRAUDEL, F. *Civilización material, economía y capitalismo, siglos XV-XVIII. Tomo II: Los juegos del intercambio*. Madrid: Alianza Editorial, S. A. 1984.
- CAMPOMANES, P. *Reflexiones sobre el comercio español a Indias*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales. 1988.
- DE BODT, G. *Direct Costing et programmation économique de l'entreprise à produits multiples*. Paris: Dunod. 1969.
- ELLIOT, J. H. *La Europa Dividida (1559-1598)*. Barcelona: Editorial Crítica S. L. 2002.
- GUTIÉRREZ HIDALGO, F. “Evolución histórica de la Contabilidad de Costes y de Gestión” en *AECA* (2002). Madrid.
- HUXLEY, S. “Los vascos y las pesquerías transatlánticas (1517-1713)” en *Itsasoa*, III (1987). San Sebastián, pp. 27-164.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G.. *Marketinaren Oinarriak*. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko Argitalpena, p. 13. 2014.

LLOMBART, V. *Campomanes, economista y político de Carlos III*. Madrid: Alianza Editorial S. A. 1992.

ODRIOZOLA, L. *Construcción naval en el País Vasco, siglos XVI-XIX. Evolución y análisis comparativo*. Donostia: Gipuzkoako Foru Aldundia-Puerto de Pasajes. Beca Anjel Apraiz. 1996.

RUIZ CARNAL, J. *Fugger, banquero del Emperador*. Algorta (Bizkaia): Editorial Zero S. A. 1969.