



El desarrollo de la industria del automóvil en España: El caso de FASA-Renault, 1951-1985

Tomàs Fernández de Sevilla i Mansanet

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



Departament d'Història i Institucions Econòmiques
Facultat d'Economia i Empresa
Universitat de Barcelona

**EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DEL
AUTOMÓVIL EN ESPAÑA:
EL CASO DE FASA-RENAULT, 1951-1985**

Tomàs Fernández de Sevilla i Mansanet
Barcelona, gener de 2013

Programa de Doctorat d'Història i Institucions Econòmiques
Departament d'Història i Institucions Econòmiques
Facultat d'Economia i Empresa
Universitat de Barcelona

**EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA:
EL CASO DE FASA-RENAULT, 1951-1985**

Tesi doctoral presentada per a l'obtenció del títol de doctor per la Universitat de Barcelona
Barcelona, gener de 2013

Autor: Tomàs Fernández de Sevilla i Mansanet
Director: Jordi Catalan i Vidal

Índice

Agradecimientos	11
Introducción. La industria del automóvil en España, 1951-1985: estado de la cuestión y debates en curso	15
I.1. Las experiencias precedentes a SEAT y FASA	19
I.2. El despegue de la producción en masa, 1950-1972	22
I.3. La reconfiguración de la industria, 1972-1985	34
I.4. Debates en curso y propuesta de revisión	46
Capítulo 1. Los orígenes: el montaje del Renault 4CV en la “FASA de Valladolid”, 1951-1958	69
1.1. La gestación de FASA	69
1.2. El inicio de la producción industrial	81
1.3. La lucha por el control de FASA	85
1.4. El objetivo de nacionalización del conjunto moto-propulsor	95
1.5. El final de la aventura	98
1.6. Conclusiones	103
Capítulo 2. De ensambladores a fabricantes, 1958-1965	105
2.1. La FASA del Banco de Santander: los años letárgicos, 1958-1960	105
2.2. La FASA del Banco Ibérico: los años dinámicos, 1961-1964	110
2.3. La implicación definitiva de Renault en FASA	116
2.4. La integración vertical de la producción y el polo de desarrollo de Valladolid	120
2.5. Producción en masa y diversificación de modelos	131
2.6. Conclusiones	136

Capítulo 3. Producir, comercializar y gestionar: la triple inversión en la nueva FASA-Renault, 1965-1974	139
3.1. La nueva organización de FASA-Renault	140
3.2. La inversión en medios de producción: dimensión e integración	145
3.3. La inversión en comercialización: gama y red	155
3.4. Los primeros pasos en la exportación	166
3.5. El financiamiento de la inversión	170
3.6. Conclusiones	178
Capítulo 4. FASA-Renault en la crisis de la estanflación, 1974-1985	181
4.1. Estanflación y cambio de modelo industrial	181
4.2. El trienio negro: conflictos laborales y desfase costes-precios, 1974-1976	184
4.3. Los frutos de la triple inversión, 1977-1980	194
4.4. Crisis exterior y fuerza interior, 1981-1985	208
4.5. Conclusiones	220
Conclusiones	223
Bibliografía y fuentes	241
Apéndices	263

Índice de Cuadros

Cuadro I.1. Producción y exportación de automóviles de turismo en los principales países de la Unión Europea (1990, 1995, 2000 y 2010)	18
Cuadro I.2. Ranking de los diez principales países productores de automóviles de turismo (1953, 1972 y 1986)	23
Cuadro I.3. Producción, matriculación y exportaciones de automóviles de turismo en España (península y Baleares) (1972-1986)	39
Cuadro I.4. Producción y matriculaciones acumuladas de automóviles de turismo en España por marcas (1953-1986 y 1961-1986)	48
Cuadro 2.1. Producción de automóviles Renault fuera de Francia (1960, 1965)	119
Cuadro 2.2. Cartera de valores de FASA-Renault a 31 de diciembre de 1965	129
Cuadro 2.3. Modelos lanzados por FASA-Renault, 1958-1965	135
Cuadro 3.1. FASA-Renault: grado de nacionalización por modelos en 1966 (%)	147
Cuadro 3.2. FASA-Renault: producción filiales (1966-1969)	148
Cuadro 3.3. Producción de automóviles Renault fuera de Francia (1965, 1970 y 1975)	154
Cuadro 3.4. FASA-Renault: venta de vehículos por parte de las filiales (1966-1974)	162
Cuadro 4.1. Evolución deflactor economía española y precio medios automóviles FASA-Renault (1970-1976)	185
Cuadro 4.2. Participación de FASA-Renault sobre producción, matriculación y exportación de automóviles de turismo en España con y sin Opel (%) (1982-1986)	212
Cuadro 4.3. FASA-Renault: Gastos financieros sobre cifra de negocios (%) (1981-1988)	217
Cuadro 4.4. Producción de automóviles Renault fuera de Francia (1975, 1980 y 1985)	219

Índice de Gráficos

Gráfico 1.1. Cadencia diaria de producción del 4CV (unidades/día)	85
Gráfico 1.2. Rentabilidad financiera de FASA y de la gran empresa no financiera española, 1954-1959 (%)	101
Gráfico 1.3. FASA: ciclo de vida del Renault 4CV (unidades)	102
Gráfico 1.4. Producción de FASA sobre la de SEAT y el total español (%) (1953-1958)	103
Gráfico 2.1. FASA: producción anual en sus diversas etapas, 1953-1965	110
Gráfico 2.2. FASA: recursos permanentes y activo inmovilizado (millones de pesetas) (1953-1965)	113
Gráfico 2.3. FASA: tamaño de la plantilla (nº integrantes) (1955-1965)	115
Gráfico 2.4. Producción de la gama D-O-G (unidades)	133
Gráfico 3.1. FASA-Renault: producción anual de automóviles (unidades) (1965-1973)	145
Gráfico 3.2. Producción de automóviles de FASA-Renault sobre el total español y SEAT (%) (1965-1973)	153
Gráfico 3.3. Tasa de crecimiento de las matriculaciones de automóviles de turismo en España (%) (1962-1973)	155
Gráfico 3.4. FASA-Renault: producción subgama R-8 (unidades)	160
Gráfico 3.5. Matriculaciones de turismos en España: Renault sobre el total y sobre SEAT (%) (1965-1973)	166
Gráfico 3.6. FASA-Renault: vehículos completos exportados, Francia y totales (unidades) (1965-1973)	168
Gráfico 3.7. FASA-Renault: ingresos por exportación sobre cifra de negocios (%) (1968-1973)	170
Gráfico 3.8. FASA-Renault: cuentas de pasivo (millones de pesetas) (1965-1973)	171
Gráfico 3.9. FASA-Renault: beneficios después de impuestos sobre cifra de negocio (%) (1968-1973)	173
Gráfico 3.10. FASA-Renault: ratios de endeudamiento y de calidad de la deuda (1965-1973)	175
Gráfico 3.11. FASA-Renault: precios nominales y reales (base 1965) del R-4 S y R-8 (1965-1972)	176
Gráfico 3.12. Beneficios netos sobre recursos propios de FASA-Renault y de la gran empresa no financiera española (%) (1966-1973)	177
Gráfico 4.1. FASA-Renault: peso de los costes laborales sobre los costes totales (%) (1972-1986)	190

Gráfico 4.2. FASA-Renault: beneficios netos totales (millones de pesetas) y beneficios netos sobre cifra de negocios (%) (1973-1986)	191
Gráfico 4.3. FASA-Renault: peso de las exportaciones sobre producción y cifra de negocios (%) (1973-1986)	193
Gráfico 4.4. Producción y matriculación de turismos y derivados en España (unidades) (1974-1986)	195
Gráfico 4.5. FASA-Renault: producción y ventas en España de turismos y derivados (unidades) (1973-1986)	199
Gráfico 4.6. FASA-Renault: producción de turismos y derivados en relación al total español (%) (1973-1986)	204
Gráfico 4.7. FASA-Renault: exportaciones totales de vehículos completos y del R-5 (unidades) (1973-1986)	206
Gráfico 4.8. FASA-Renault: ventas acumuladas por modelo entre 1977 y 1980 (unidades y %)	207
Gráfico 4.9. Matriculaciones de automóviles de turismo en España por marcas (%)	215
Gráfico 4.10. FASA-Renault: ratios de endeudamiento y de calidad de la deuda (1973-1986)	218

Índice de los apéndices

Apéndice 1. Producción de automóviles de turismo y derivados (España y FASA-Renault) (unidades) (1953-1986)	263
Apéndice 2. Producción de FASA-Renault por modelos (unidades) (1953-1986)	264
Apéndice 3. Producción gama D-O-G (unidades)	265
Apéndice 4. Producción gama Renault 4 (unidades)	265
Apéndice 5. Producción gama Renault 8/10 y Renault 6 (unidades)	266
Apéndice 6. Producción gama Renault Siete y Renault 14 (unidades)	266
Apéndice 7. Producción gama Renault 12 (unidades)	267
Apéndice 8. Producción gama Renault 5 (unidades)	268
Apéndice 9. Producción gama Renault 18 (unidades)	268
Apéndice 10. Producción gama Renault 9 (unidades)	269
Apéndice 11. Producción gama Renault 11 (unidades)	269
Apéndice 12. FASA: precio venta en fábrica por modelo establecidos por la OCP (pesetas) (1955-1962)	270
Apéndice 13. FASA-Renault: precio venta al público por modelo (pesetas) (1961-1986)	270
Apéndice 14. Matriculaciones y ventas de turismos y derivados en España (totales y FASA-Renault) (unidades y %) (1964-1987)	271
Apéndice 15. Matriculaciones y ventas desglosadas por turismos y derivados (unidades) (1965-1986)	272
Apéndice 16. Matriculación de automóviles de turismo en España por marcas (unidades y %) (1961-1986)	273
Apéndice 17. Turismos matriculados en España por marcas, desglosados en importados, fabricados y segundas matrículas (unidades) (1971-1986)	275
Apéndice 18. Exportaciones de automóviles de turismo y derivados (España y FASA-Renault) (unidades y millones de pesetas) (1965-1989)	278
Apéndice 19. FASA-Renault: Exportaciones de vehículos completos por países (1972-1987)	279
Apéndice 20. FASA-Renault: exportaciones de conjuntos CKD por países (1972-1986)	280
Apéndice 21. Plantilla de FASA-Renault, red comercial y filiales (nº efectivos) (1955-1988)	281
Apéndice 22. Plantilla FASA-Renault por servicios (nº efectivos) (1966-1987)	282
Apéndice 23. Red comercial de FASA-Renault (puntos de venta) (1963-1988)	283

Apéndice 24. FASA-Renault: Indicadores financieros (millones de pesetas) (1953-1988)	284
Apéndice 25. FASA-Renault: Cuentas del balance de situación a 31 de diciembre (pesetas) (1952-1986)	285
Apéndice 26. FASA: cuenta de pérdidas y ganancias (pesetas) (1954-1964)	287
Apéndice 27. FASA-Renault: estructura de costes (pesetas) (1966-1986)	288
Apéndice 28. FASA-Renault: estructura de costes (%) (1966-1988)	289
Apéndice 29. FASA-Renault: distribución de beneficios (pesetas)	290

Agraïments

Voldria manifestar el meu agraïment a aquelles persones i institucions que d'una forma o altra m'han recolzat durant l'elaboració d'aquesta tesi doctoral.

Al Departament d'Història i Institucions Econòmiques de la Universitat de Barcelona per haver-me ofert els mitjans que m'han permès realitzar aquest projecte. A tots aquells que han format part del Departament durant aquests anys, el tracte amb els quals m'ha format i enriquit com a persona. Als seus directors, Jordi Catalan, Enric Tello i Àlex Sánchez, i secretaris, Francesc Valls i Jordi Planas. I també a aquells amb qui he compartit més penes i glòries: Julio Martínez, Marc Galabert, Jordi Guilera, Sergio Espuelas, Adoración Álvaro, Esther Sánchez, Marc Prat, Javier San Julián, Lluís Parcerisas, Anna Carreras i tants d'altres que injustament em deixo.

Al Centre d'Estudis Antoni de Capmany i als grups de recerca consolidats de la Generalitat de Catalunya, “Història industrial i de l'empresa (2005SGR00854)” i “Història i desenvolupament econòmics (2009SGR153)” dirigits per en Carles Sudrià. Als projectes de recerca “Revoluciones tecnológicas y crecimiento económico en España, 1785-1985: un enfoque de historia industrial (SEJ2005-02498)” i “Orígenes y desarrollo de los distritos industriales exportadores, 1765-2008: un análisis desde la historia económica (HAR2009-07571)” dirigits per en Jordi Catalan. De tots ells n'he estat membre i n'he rebut finançament. També al projecte “Ciclos y desarrollo industrial en la historia económica de España, 1790-2012 (HAR2012-33298)” del qual no en puc formar part per motius legals però amb el qual hi col·laboro de forma entusiasta.

A la resta d'institucions i particulars que m'han facilitat l'elaboració d'aquesta tesis; en especial al Leoncio Díez i el seu equip, de la direcció jurídica de Renault España a Valladolid, i a l'Elena San Román, per la documentació facilitada sobre l'INI, Juan Antonio Suanzes i Manuel Jiménez-Alfaro.

Al Jordi Catalan, amb qui estaré permanentment en deute perquè el seu mestratge ha anat molt més enllà que la simple direcció d'una tesi doctoral.

Al Juan Antonio, el meu tiet, perquè sense ell aquest treball no hagués estat possible.

A la resta de la meva família, sobretot als meus avis i àvies; amb un agraïment particular pel meu avi, que fou qui em transmeté la passió per la història i a qui demano disculpes (ja tindràs besnéts més joves).

Al Xavier, el meu germà, i a l'Anna.

A l'Estefania, la meva companya, que no sabia on es posava, pel seu suport i comprensió.

I, especialment, als meus pares, Tomás i Montserrat, sense el suport incondicional dels quals ni aquesta tesi ni tantes altres coses haguessin estat possibles.

Als meus amics i a tothom qui m'ha acompanyat durant aquest trajecte, gràcies.

Si els teucres poden veure el fill de Meneci amb les armes brillants,
només cal algú que digui, ara ja no podem recular. O tot o res!

Miquel de Palol, *El Troiacord*

Las ciudades han cambiado de aspecto. Zaragoza, Burgos, Valladolid
y Pamplona ven crecer en sus arrabales barrios satélites. Madrid se
ha convertido en una ciudad industrial, gris, contaminada;
Barcelona y Bilbao, conservando su lugar de antaño en la industria
nacional, forman aglomeraciones gigantes. Bancos potentes (a la vez
de depósitos y de negocios) controlan este despegue. Cada vez más
el capital extranjero juega un papel creciente, pero estrechamente
ligado a los intereses de la oligarquía española.

Pierre Vilar, *Historia de España*

INTRODUCCIÓN

LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA, 1951-1985: ESTADO DE LA CUESTIÓN Y DEBATES EN CURSO

En uno de los trabajos más sugerentes e impactantes en el campo de la historia económica y empresarial, *Escala y Diversificación. La Dinámica del Capitalismo Industrial*, Alfred DuPond Chandler, eminente profesor de la Harvard Business School en el momento de su jubilación, hace un llamamiento a la realización de estudios monográficos <<industria por industria y país por país>> que permitan validar o refutar las tesis sobre la gran empresa presentadas en el conjunto de su obra, una de las más fértiles e influyentes de la especialidad¹. Asimismo, en el prólogo a la edición en lengua española de otro de los trabajos más estimulantes de los últimos años, *Retirar la Escalera. La Estrategia del Desarrollo en Perspectiva Histórica*, Ha-Joon Chang, profesor de la Universidad de Cambridge, considera sumamente interesante el análisis histórico de la trayectoria del desarrollo económico en el Estado español, caso que considera de gran relevancia².

Recogiendo el guante lanzado por estos dos grandes académicos, la presente tesis doctoral se propone contribuir al análisis del proceso de desarrollo de la industria

¹ <<El estudio de la historia posbélica de la institución [la gran empresa] no ha hecho más que empezar [...] Los acontecimientos son demasiado próximos; las interrelaciones entre la institución y su entorno son demasiado complejas; y los datos necesarios para su descripción y análisis todavía tienen que recogerse y verificarse. Para llegar a una descripción válida y a un análisis sobre los que puedan construirse generalizaciones, tenemos que esperar a un estudio histórico exhaustivo, industria por industria y país por país, comparable al que se ha presentado aquí sobre la evolución de la institución en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania, desde los años ochenta del SXIX hasta los cuarenta del SXX [...] este libro sólo ha empezados a trazar el mapa de la historia de la institución antes de la II Guerra Mundial. Tiene que trabajarse mucho más en todos los niveles, en cada industria y en cada país. Nuevas informaciones y una evidencia más detallada modificarán ciertamente las pautas del cambio institucional que se han esbozado, modificando y enriqueciendo la teoría explicativa deducida de los modelos de cambio dinámico apuntados aquí (Chandler, 1996: 1034-1035)>>.

² <<La inusual trayectoria de desarrollo española hace del país un estudio de caso sobre el desarrollo excepcionalmente interesante[...] Me habría gustado realizar una investigación más exhaustiva sobre la experiencia española, cuya naturaleza excepcional hubiera permitido extraer algunas lecciones interesantes, pero el tiempo apremiaba [...] Espero que este libro estimule a reflexionar con mayor profundidad sobre los acertijos que plantea [España] a mi tesis general y contribuir así al debate más amplio sobre las estrategias de desarrollo que he intentado considerar (Chang, 2004: 12-13)>>.

fabricante de automóviles de turismo en España mediante la elaboración de una historia económica y empresarial de la sociedad Fabricación de Automóviles SA (FASA), posteriormente Fabricación de Automóviles Renault de España SA (FASA-Renault). El trabajo consta de una introducción, a modo de capítulo inicial, más otros cuatro capítulos en los que se ofrece una historia de la empresa desde una perspectiva evolutiva en la línea trazada por Chandler.

En el capítulo introductorio se justifica la elección de FASA (FASA-Renault) como objeto de análisis y como instrumento útil para ahondar en el conocimiento del proceso de desarrollo de la industria automovilística localizada en España. La introducción se inicia con una revisión de la literatura académica que ha analizado tanto la trayectoria de la industria fabricante de automóviles de turismo en su conjunto como la de cada una de las empresas que la han conformado. Posteriormente se exponen los debates en curso, se explica el marco teórico-interpretativo en el cual se inserta la tesis presentada y se realiza una propuesta de revisión de la literatura publicada.

En el primer capítulo se muestra el proceso de gestación de FASA, constituida el 31 de diciembre de 1951, y se analizan los años en que se ensambló el Renault 4CV en Valladolid, cuya producción terminó en 1958. En el siguiente capítulo, que transcurre entre 1958 y 1965, se estudia la transformación de FASA de simple empresa ensambladora a auténtica fabricante de automóviles de turismo, período que culminó con su conversión en FASA-Renault. En el tercer capítulo, que abarca de 1965 a 1974, se expone el proceso de transformación de FASA-Renault en una gran empresa mediante la realización de una triple inversión en producción, comercialización y *Management*. Finalmente, en el último capítulo se analiza la trayectoria de la empresa durante los años en que la economía española se vio afectada por la crisis de la estanflación, cuyo fin coincidió con la integración del Estado español en la Comunidad Económica Europea, momento en que tanto la empresa como el sector en su conjunto ya son plenamente competitivos a escala continental.

En su pionero libro *Concept of the Corporation* Peter Drucker definió a la industria automovilística como <<*the industry of industries*>>. Si la industria del automóvil ha sido elevada a los altares de las industrias ha sido por su capacidad para

generar tanto grandes efectos de arrastre hacia atrás <<*backward linkage effects*³>>, como cambios estructurales en los sistemas de producción que se han difundido hacia otras ramas productivas. Estas potencialidades han convertido al automóvil en un elemento estratégico para los procesos de industrialización y desarrollo durante la segunda mitad del siglo XX.

Cuando Drucker publicó esas palabras, allá en 1946, la fabricación de automóviles de turismo en España era un hecho puramente testimonial. La ausencia de la industria más característica de la Segunda Revolución Tecnológica dificultaba la industrialización ibérica. Pocos años después, con la constitución de SEAT y FASA, la producción en masa de automóviles de turismo iniciaba su proceso de desarrollo.

Cincuenta años más tarde, el Estado español ha entrado en el siglo XXI habiéndose asentado como el tercer fabricante de turismos de la Unión Europea, siendo el primero en vehículos industriales. De los seis principales países europeos en producción de turismos España es, junto a Alemania, el único cuyo volumen de producción en 2010 supera al de 1990 (cuadro I.1). Además, con unas ventas a mercados foráneos que se sitúan por encima del 80% de su producción, el sector presenta una orientación exportadora superior a la de los principales fabricantes de la Unión Europea.

La industria automovilística se ha situado al frente de las exportaciones españolas en valor: entre 1990 y 2010 las ventas exteriores de turismos y derivados han representado de forma sostenida sobre el 15% del total exportado por la economía española, superando el 20% el conjunto del sector⁴. Asimismo, en el año 2001 la fabricación de vehículos presentaba una balanza exterior con un saldo claramente positivo, una ventaja comparativa revelada positiva y contaba con 12 de las 30 grandes empresas exportadoras de España⁵. Como resultado, la facturación de las empresas fabricantes (incluyendo piezas y componentes) ha significado habitualmente entre un cinco y un seis por ciento del PIB español⁶. Estos datos señalan a la industria automovilística como uno de los principales propulsores de la economía española.

³ Los efectos de arrastre hacia atrás han sido teorizados en Hirschman (1961: 104-124). Los *backward linkage effects* pueden ser medidos por el coeficiente μ de Chenery y Watanabe. El valor de este coeficiente para la industria automovilística española prácticamente duplica el dato promedio del conjunto de la economía española (Aláez *et altri*, 2003: 192).

⁴ ANFAC, Memorias, 1990-2010.

⁵ Catalan, Miranda y Ramon Ramon, 2011: 25-34.

⁶ ANFAC, Memorias, 1990-2010.

Cuadro I.1. Producción y exportación de automóviles de turismo en los principales países de la Unión Europea

	Producción (ud.)	Exportación (ud.)	Exportación (%)
España			
1990	1.679.301	1.066.009	63,5
1995	1.958.789	1.537.182	78,5
2000	2.366.359	1.951.932	82,5
2005	2.098.168	1.705.434	81,3
2010	1.913.513	1.658.341	86,7
Alemania			
1990	4.813.192	2.697.117	56,0
1995	4.360.235	2.465.232	56,5
2000	5.131.918	3.455.101	67,3
2005	5.350.187	3.795.252	70,9
2010	5.552.409	4.238.759	76,3
Francia*			
1990	3.294.815	1.881.998	57,1
1995	3.050.929	1.852.053	60,7
2000	2.765.803		
2005	3.112.956		
2010	1.924.131		
Italia			
1990	1.874.672	742.579	39,6
1995	1.422.359	641.710	45,1
2000	1.422.284	694.768	48,8
2005	725.528	272.781	37,6
2010	573.169	231.557	40,4
Reino Unido			
1990	1.295.611	405.769	31,3
1995	1.532.084	744.611	48,6
2000	1.641.317	1.062.927	64,8
2005	1.596.296	1.185.113	74,2
2010	1.270.444	961.420	75,7
Bélgica**			
1990	1.160.000		
1995	1.177.000		
2000	912.233		
2005	895.788	839.230	93,7
2010	313.520	215.476	68,7

* A partir del año 2000 se omiten las cifras francesas de exportación ya que incorporan vehículos reexportados.

** Las cifras belgas se refieren a producción mediante ensamblaje de piezas importadas.

FUENTE: ANFAC, 2003. Para Bélgica, los años 1990 y 1995 en UN, Industrial Commodity Statistics Yearbook, 1993 y 2000 y el año 2000 en OICA, Statistics, 2000.

Sin embargo, en 1950 en España apenas se produjeron 500 automóviles de turismo, por más de 700 mil en el Reino Unido y 300 mil en Francia y la República Federal de Alemania⁷. Es evidente que durante la segunda mitad del siglo la industria automovilística localizada en el Estado español ha experimentado un profundo desarrollo del que se ha beneficiado el conjunto de su economía. Por ello, el análisis en

⁷ UN, Statistical Yearbook, 1960.

perspectiva histórica de su proceso de implantación, expansión y consolidación es pertinente y relevante.

I.1. Las iniciativas precedentes a SEAT y FASA

Aunque la primera experiencia ibérica en construcción de automóviles tuvo lugar en 1889, cuando Francesc Bonet patentó en Barcelona un triciclo movido por motor de explosión, se tuvo que esperar a la aparición de SEAT y FASA, fundadas en 1950 y 1951 respectivamente, para adentrarse en la producción en masa. No obstante, durante el primer tercio del siglo XX una cuarentena de iniciativas en la misma Barcelona y otra decena fuera de Cataluña, sucedieron a la pionera de Bonet⁸. De todas ellas, ninguna puede compararse en dimensión y ambición a la Hispano Suiza, fundada en la ciudad condal en 1904⁹.

La Hispano fue impulsada por un grupo de capitalistas catalanes, encabezados por Damià Mateu, que contaron con los conocimientos mecánicos del ingeniero suizo Markus Birkigt. Los grandes resultados obtenidos por el técnico helvético permitieron que la compañía gozara rápidamente de una excelente reputación no sólo en la península sino también al otro lado de los pirineos. Prueba de ello, fue la adopción a gran escala por parte de los ejércitos aliados durante la I Guerra Mundial del motor de aviación desarrollado por Birkigt en los talleres de Barcelona¹⁰. Sin embargo, tanto el éxito de su filial en París, la Société Française Hispano-Suiza, constituida en 1923¹¹, como la orientación de su actividad hacia los modelos de lujo, renunciando a la producción en masa¹², acabaron limitando su alcance. A finales de los años veinte, Hispano Suiza podía fabricar alrededor de 1.000 turismos, 500 camiones y omnibuses

⁸ Un compendio de los talleres y fabricantes artesanales que por entonces producían automóviles en España se recoge en Ciuró (1973).

⁹ Una extensa historia de la Hispano Suiza, centrada especialmente en la vertiente técnica de sus productos, se ofrece en Lage (2003). Para el conocimiento de la empresa son imprescindibles los estudios de Nadal (2004, 2006 y 2010), que cubren diversas etapas de la sociedad y sus filiales.

¹⁰ Nadal, 2010: 4.

¹¹ Nadal, 2010: 5.

¹² Catalan, 2000: 118.

y 600 motores de aviación, marinos e industriales¹³. Modestas cifras que la situaban muy lejos de las principales firmas europeas¹⁴.

En esos años el mercado español era dominado por Ford, restando para los constructores locales cuotas despreciables. El gigante norteamericano operaba desde 1923 en Barcelona, lugar donde podía aprovechar los conocimientos dejados por las experiencias previas en el mundo del motor. Si bien en 1920 la casa de Michigan había rechazado la ciudad condal debido a su alta conflictividad laboral en beneficio del puerto de Cádiz, tres años más tarde optó por trasladarse a la capital catalana al no haber visto cumplidos sus objetivos de producción en la costa andaluza¹⁵. A raíz de la depresión de 1929, los americanos cedieron a accionistas locales un 40% del capital social de su filial, que pasó a denominarse Ford Motor Ibérica¹⁶. Los beneficios de la compañía mixta descendieron con la crisis hasta tocar fondo en 1933. Aunque dos años más tarde se convirtió en la filial europea de Ford con mayores beneficios¹⁷, se debe matizar que en aquella época los resultados de las filiales de Dearbon repartidas por el mundo eran casi tan desastrosos como los experimentados por la casa madre en los Estados Unidos¹⁸. Finalmente, el golpe de estado de 1936, la Guerra Civil resultante y la victoria del bando rebelde, acabaron por truncar la trayectoria de Ford Motor Ibérica¹⁹.

La política industrial del primer franquismo tuvo muchos puntos de contacto con la aplicada en la Alemania nazi²⁰. Entre otras muchas coincidencias –distribución intervenida de materias primas, fijación central de precios o discriminación en la concesión de importaciones– se restringió severamente la libertad de creación de empresas industriales y se controló la actividad de las existentes. En el año de su victoria, el gobierno de los insurrectos promulgó la ley de ordenación y defensa de la industria, de 24 de noviembre de 1939, que consideraba a la industria como <<parte

¹³ Catalan, 2000: 118.

¹⁴ La fábrica de Barcelona de la Hispano acabó siendo comprada en 1946 por el INI, que la destinó a la producción de camiones (San Román, 1995: 149-155; García Ruiz 2001: 141-144; Carreras y Estapé-Triay, 2002: 123-135; Nadal, 2010: 7-8).

¹⁵ En su segundo año de actividad en Cádiz, Ford vio como su previsión de ensamblar 5 mil vehículos anuales apenas se quedaba en un millar de unidades (Catalan, 2000: 120).

¹⁶ Estapé Triay, 1998a y Pérez Sancho, 2003: 130.

¹⁷ Wilkins y Hill, 1964: 261-262.

¹⁸ Chandler, 1996: 336.

¹⁹ El golpe de Estado también habría echado al traste el plan de GM, concebido en 1935, para ubicar una fábrica en Barcelona con el objetivo de producir unos 20 mil vehículos anuales, contando con una tasa de exportación del 70% (Catalan, 2000: 123).

²⁰ Catalan, 1993: 121.

integrante del Patrimonio Nacional y subordinada al interés supremo de la Nación>>, proclamando en su artículo 4º que <<no podrán instalarse nuevas industrias, traslados ni ampliar las existentes, sin la resolución favorable del Ministerio de Industria y Comercio²¹>>. Del articulado de la ley se derivaba una absoluta discrecionalidad sobre el establecimiento o ampliación de cualquier empresa industrial.

En el sector de los automóviles la inspiración con los países del Eje y la absoluta discrecionalidad se hicieron sentir con fuerza. Mientras Ford fue abiertamente discriminada por las autoridades españolas, hasta provocar el abandono de su filial en 1953²², GM vio rechazada su propuesta de instalación²³. Por el contrario, bajo el arbitrio de esta ley se constituyeron tres empresas que acabarían participando de la producción en masa de automóviles de turismo. Se trataba de SEAT, FASA y Citroën Hispania. Las dos primeras iniciaron su producción en 1953. Por su parte, Citroën, constituida en 1957, montó su primer vehículo un año más tarde e inició su actividad normal en 1961.

Poco antes de cesar como ministro de Industria y Comercio, en verano de 1939, Juan Antonio Suanzes instauró una <<rama del automóvil>> a efecto de estudiar la implantación de esta industria. Año y medio más tarde se creaba el Instituto Nacional de Industria (INI). Se trataba de una entidad estatal, o holding público, a imagen del *Istituto per la Ricostruzione Industriale* (IRI) italiano, cuya función era promover el desarrollo de la industria en España partiendo de una concepción autárquica de la economía²⁴. Su primer presidente fue el mismo Suanzes, quien no dudó en intervenir directamente para que el INI controlara la producción doméstica de vehículos automóviles²⁵.

²¹ BOE, 15/12/1939.

²² La exigencia de control español sobre el capital de Ford Motor Ibérica provocó que en 1953 Ford vendiera toda su participación a accionistas locales, creándose Motor Ibérica (Estapé-Triay, 1998b: 75-93, Catalan, 2000: 124; Pérez Sancho, 2003: 131 y Lebrancón, 2009: 19-25). Motor Ibérica se desvinculó completamente de Ford en 1963, cuando expiró el contrato de asistencia técnica (Pérez Sancho, 2003: 131).

²³ Pocos meses después de la victoria de Franco, GM volvió a presentar un proyecto de fabricación de automóviles que fue vetado rápidamente. Los americanos se proponían instalar una gran planta industrial donde pretendían fabricar el 45% del valor añadido de sus camiones Chevrolet y una cuota similar en uno de sus automóviles de turismo, siempre que se les garantizara la importación de ciertos elementos con exención arancelaria (Catalan, 1992: 844, Catalan, 1995: 153 y San Román, 1999: 254-256).

²⁴ Entre los trabajos que han analizado la historia del INI se debe citar a Schwartz y González (1978), Martín Aceña y Comín (1991), San Román (1999) y Gómez Mendoza (2000).

²⁵ Martín Aceña y Comín, 1991: 225-229 y San Román, 1999: 228-236.

El Banco Urquijo y FIAT comenzaron a negociar la cesión de tecnología para la construcción de vehículos en la España de Franco a principios de 1939. A tal efecto, el 22 de julio de 1940 se constituyó, por iniciativa del mismo banco, la Sociedad Ibérica de Automóviles de Turismo (SIAT), cuyo objetivo era la fabricación de coches en España, solicitando para ello la declaración de industria de interés nacional²⁶. El proyecto fracasó debido a la intromisión de Suanzes, que pasó a convertirse en el principal interlocutor con los italianos. Asimismo, tampoco el INI, una vez llegado a un acuerdo con los piemonteses, pudo sacar adelante el proyecto a causa de la oposición de los consejeros en representación del Ministerio de Industria²⁷.

En 1947 el Banco Urquijo y FIAT retomaron las negociaciones y firmaron un contrato de asistencia técnica para la construcción de una planta con capacidad para fabricar 10 mil vehículos anuales. Suanzes, reforzado por su nombramiento como ministro de Industria, volvió a rechazar el proyecto. La nueva posición de fuerza del presidente del INI forzó al Banco Urquijo a aceptar la hegemonía del holding público en la futura sociedad. Entre julio y octubre de 1948 acabaron fraguándose los acuerdos entre los tres actores participantes. Como contrapartida a la cesión de licencias de producción y a la supervisión de la construcción y puesta en marcha de la fábrica, FIAT recibiría 12,5 millones de pesetas y un royalty del 3% sobre el precio de venta de cada vehículo. Asimismo, los españoles se comprometían a alcanzar la cadencia anual negociada en seis años y a no exportar²⁸.

I.2. El despegue de la producción en masa, 1950-1972

En 1950 la fabricación de vehículos motorizados en España no alcanzaba el millar de unidades, figurando en el decimoctavo lugar en el ránking de Estados fabricantes de automóviles de turismo. En 1972 las más de 600 mil unidades fabricadas le habían aupado al décimo lugar (cuadro I.2). Entre 1958 y 1972 el crecimiento anual acumulativo del sector fue del 21,7%, doblando a la media de la industria, que se situó en el 10,4%, y muy por encima del caucho (15,3%) y la química (14,4%), segundo y tercero respectivamente²⁹. La explicación de esta trayectoria de éxito se encuentra en la constitución de SEAT y de FASA.

²⁶ La fallida trayectoria de SIAT se expone en San Roman (1995: 143-149).

²⁷ San Román, 1999: 236-244; Catalan, 2006: 144 y Tappi, 2008: 30-35.

²⁸ San Román, 1999: 244-247; Catalan, 2006: 145 y Tappi 2008: 35-37.

²⁹ Viñas, Viñuela, Eguidazu, Pulgar y Florensa, 1979: 1.246.

Cuadro I.2. Ranking de los diez principales países productores de automóviles de turismo (miles de unidades)

1953		1972		1986	
1. Estados Unidos	6.117	1. Estados Unidos	8.824	1. Japón	7.810
2. Reino Unido	595	2. Japón	4.022	2. Estados Unidos	7.516
3. RFA	369	3. RFA	3.514	3. RFA	4.269
4. Francia	368	4. Francia	2.993	4. Francia	2.773
5. Canadá	365	5. Reino Unido	1.921	5. Italia	1.653
6. Italia	144	6. Italia	1.732	6. URSS	1.326
7. URSS	77	7. Canadá	1.155	7. España	1.290
8. Suecia	19	8. URSS	730	8. Canadá	1.061
9. Japón	9	9. España	614	9. Reino Unido	1.019
10. Checoslovaquia	7	10. Brasil	417	10. Brasil	815

FUENTE: UN, *Statistical Yearbook*, 1960, 1976 y 1993.

SEAT

Producto de los acuerdos entre el INI, el Banco Urquijo y FIAT, en junio de 1949 se encomendó al *holding* público la creación de una empresa mixta dedicada a la fabricación de automóviles de turismo, a la que se otorgaban numerosos beneficios fiscales asociados a la declaración de industria de interés nacional. La sociedad resultante, SEAT, acabó constituyéndose el 9 de mayo de 1950, con un capital nominal de 600 millones de pesetas, uno de suscrito de 300 millones y sólo 60 millones desembolsados. El INI, con un 51% del capital social, se convertía en el accionista mayoritario. A su lado se encontraban otros seis bancos españoles, liderados por el Urquijo, con cuotas del 7% cada uno, restando el 7% final en manos de FIAT³⁰.

La actividad de SEAT se inició en verano de 1953 con la producción del modelo 1400. Dos años después se firmaba un acuerdo con FIAT para la producción del 600, ampliándose el capital a tal efecto hasta los 900 millones de pesetas. Las primeras unidades del nuevo vehículo se fabricaron durante la primavera de 1957, incorporando un año más tarde un porcentaje de nacionalización del 97%. Su éxito fue inmediato y rápidamente se sobrepasaron las 20 mil unidades producidas³¹. Nunca una compañía automovilística establecida en España había cruzado ese umbral: la producción en masa de automóviles de turismo empezaba a ser una realidad.

Entre 1959 y 1972 la producción de SEAT se multiplicó por 12, acumulando casi 2 millones de coches fabricados. En 1967, mediante la duplicación del capital nominal, FIAT aumentó su participación en la compañía hasta un 36% del mismo, mientras el

³⁰ Solé, 1994: 22; Catalan, 2006: 149 y Tappi, 2008, 38.

³¹ Catalan 2006: 148-153.

INI reducía su cuota a un porcentaje similar. Tras la ampliación, los italianos aceptaron tres peticiones que SEAT consideraba como prioritarias: una tasa de exportación del 20% de la producción; una reducción del canon pagado por vehículo y la creación de un centro de desarrollo. Según Jordi Catalan³², tres factores pueden explicar la evolución de FIAT: la seguridad creada por el incremento de su participación en el capital social; la coyuntura italiana de 1969 que, con el otoño caliente, revalorizó a SEAT como alternativa a los suministros internos y la voluntad de defensa de la producción doméstica manifestada por parte del gobierno español.

FASA (FASA-Renault)

Desde el ámbito académico, la trayectoria de FASA (FASA-Renault) ha sido objeto de diversos estudios. Elsie Charron concluye que las principales claves explicativas del proceso de desarrollo de FASA-Renault hasta principios de los años setenta fueron las políticas y reglamentaciones sobre el automóvil y el alto nivel de cualificación de su mano de obra, recalcando también el papel protagonista de la dirección española en el proceso de toma de decisiones³³. Por su parte, Jean-Louis Loubet aporta evidencia factual sobre las relaciones entre los responsables de FASA y los de Renault desde la gestación de la empresa hasta principios de los años setenta, destacándose en todo momento la aportación realizada por la empresa francesa³⁴. Finalmente, en diversos estudios que cubren el mismo período, Esther Sánchez Sánchez concluye que los factores determinantes del éxito de la filial española durante el período se encuentran en su adaptación al mercado local, en una apariencia de gestión autónoma española que en realidad encubría un considerable control por parte de Renault y en una flexibilidad hacia la exportación que difería de la práctica habitual de las empresas licenciatarias del sector³⁵.

³² Catalan, 2006: 167-169.

³³ Charron, 1990: 59-61 y 1998: 254-257.

³⁴ Loubet, 2000: 210-214 y 2011.

³⁵ Sánchez Sánchez, 2004, 2006: 350-374 y 2011. Además, en Álvarez (2007: 258-263) se comenta brevemente el proceso de constitución de la compañía. Fuera del ámbito académico, los trabajos de Ciuró (1973) y Gimeno (1993) han tratado sucintamente algunos aspectos de la historia de FASA (FASA-Renault). Asimismo, Polo (1998) ha realizado una monografía sobre el Renault 4/4. Por su parte, en Gandarillas (2003) se ofrecen las vivencias y conocimientos directos de quien fuera responsable de suministros de FASA durante el montaje del 4CV. Finalmente, en Rodríguez, Real y Martí (2009) se repasan los orígenes de la factoría pucelana desde la óptica personal de los autores, sobrina del fundador, ex trabajador del gabinete de prensa de FASA-Renault y Presidente del Club Español de Amigos del 4/4 respectivamente.

Citroën Hispania

A mediados de los años cincuenta, Citroën se interesó en España para ubicar una planta de producción de automóviles. En agosto de 1955 Pedro González Bueno solicitó al Ministerio de Industria autorización para producir el Citroën 2CV³⁶. En el permiso, otorgado en la primavera de 1956, se exigía un grado de nacionalización mínimo a los cuatro años del 60% y se limitaba a 10 mil vehículos anuales el cupo que podía introducir libremente en el mercado español, habiéndose de destinar el resto a la exportación³⁷. Además de aportar la marca, patentes y asistencia técnica, la licencia de Citroën incluía la libre exportación de vehículos y piezas. De forma extraordinaria³⁸, el Consejo de Ministros autorizó a la casa matriz para que participase en un 45% del capital de Citroën Hispania, siempre que éste llegase a los 100 millones de pesetas (cifra que duplicaba la inversión inicial) y que el 80% se aplicase a inversiones fijas³⁹.

En septiembre de 1956 Citroën anunció que la futura Citroën Hispania, presidida por González Bueno, se ubicaría en la Zona Franca del puerto de Vigo (Pontevedra)⁴⁰. Xoan Carmona y Jordi Nadal establecen que la decisión final estuvo entre los puertos francos de Barcelona, Cádiz y Vigo, siendo este último el escogido por su mayor proximidad al puerto bretón de Rennes, de donde procederían los suministros de Citroën, y su buena comunicación con Marruecos, donde pensaba se destinaría mayoritariamente la producción⁴¹. No obstante, Joseba Lebrancón matiza que las piezas llegaban desde Francia habitualmente por ferrocarril⁴². Los primeros

³⁶ González-Bueno, falangista y ministro de acción y organización sindical en el primer gabinete de Franco formado durante la guerra, donde coincidió con Suanzes (Carmona y Nadal, 2005: 332), se consolidó en la élite económica con el primer franquismo, encontrándose en el sector eléctrico su principal cartera de negocios (De la Torre 2007: 113).

³⁷ Lebrancón 2009: 302. No obstante, en Carmona y Nadal (2005: 332) se afirma que el grado de nacionalización era del 50% al primer año y del 100% a los cuatro.

³⁸ En el apartado a) del artículo quinto de la Ley de 24 de noviembre de 1939 sobre ordenación y defensa de la industria se establecía que <<el capital social activo será propiedad de españoles en sus tres cuartas partes, como mínimo>> (BOE, 15/12/1939).

³⁹ De la Torre 2007: 114.

⁴⁰ Desde agosto de 1955 diversos emplazamientos habrían mostrado su interés para acoger la iniciativa, siendo especialmente intensos los esfuerzos realizados por la Diputación de Navarra (Carmona y Nadal, 2005: 332 y De la Torre, 2007: 114).

⁴¹ Carmona y Nadal, 2005: 333.

⁴² Lebrancón (2009: 302). Lebrancón también señala que es muy probable que diversos componentes al llegar a la frontera de Irún fueran consignados en tránsito con destino a Zona Franca y, al llegar a la aduana de Vigo se certificara no su origen sino su procedencia española convirtiéndolos, *de facto*, en productos nacionales.

automóviles se produjeron en 1961 y no fue hasta 1965 que se superaron las 10 mil unidades anuales⁴³. A pesar de lo proyectado, la demanda interna constituyó el principal –y casi único– mercado hasta bien entrados los años setenta. Entre 1961 y 1972, la compañía produjo alrededor de 225 mil automóviles de turismo, cifras muy modestas que la situaban en el linde de la frontera de la producción en masa. La fase de desarrollo de la factoría gallega no tuvo lugar hasta los años setenta, ya que previamente habría contado con maquinaria obsoleta y experimentado unos bajos niveles de productividad, fabricando un único vehículo de gama baja⁴⁴.

Los efectos del Plan de estabilización sobre la industria automovilística

En el mes de julio de 1959, el gobierno aprobó las principales medidas de un programa de estabilización y liberalización de la economía española. El cambio de orientación económica vino determinado en última instancia por la situación de virtual suspensión de pagos exteriores en que se encontraba España a mediados de año. El viraje económico se plasmó en el Decreto-Ley 10/1959 de ordenación económica, promulgado el 21 de julio de 1959. A pesar de la evidente quiebra técnica, en su justificación se argumentaba que superadas las medidas restrictivas de emergencia *<<ha llegado el momento de colocar nuestra economía en una situación de más amplia libertad, de acuerdo con las obligaciones asumidas por España como miembro de pleno derecho de la OECE>>*. Aunque acto seguido aclaraba que la mayor flexibilidad económica *<<no supone en ningún caso que el Estado abdique del derecho y la obligación de vigilar y fomentar el desarrollo económico del país>>*. Aun tratándose de un sistema intervenido, la voluntad expresada era que la economía española se articulara como una economía de mercado, mediante *<<una relación adecuada de costos y precios, de acuerdo con las circunstancias reales de la demanda y la producción>>*. Para ello, se establecían una serie de medidas encaminadas a liberalizar de manera gradual la economía, entre las que destacaban una liberalización progresiva de la importación de mercancías (art. 1º) y del comercio interior (art. 2º, 3º y 4º), así como respecto a la convertibilidad de la peseta y la regulación del mercado de divisas (art. 5º, 6º y 7º). Finalmente, en el artículo 15º se instaba a los ministerios

⁴³ Desde marzo de 1958, y antes de que se acondicionaran las instalaciones de la Zona Franca, se montaron furgonetas AZU, derivadas del 2CV, en unos talleres provisionales ubicados en la calle Montero Ríos de Vigo (Carmona, 2003).

⁴⁴ Carmona y Nadal, 2005: 331.

competentes a dictar las disposiciones adecuadas para el eficaz cumplimiento de los objetivos del Decreto⁴⁵.

En esta dirección, el 8 de agosto de 1962 el Ministerio de Industria promulgó una Orden que concedía a las empresas ya establecidas libertad para modificar su volumen de producción. En la justificación se argumentaba que *<<la favorable evolución experimentada por la economía española en los últimos años ha hecho desaparecer factores y circunstancias adversas que obligaron en su día a la adopción de medidas e intervenciones extraordinarias, cuya consecuencia inevitable fue restringir la libre actividad empresarial>>*. Y por ello, se disponía que *<<las empresas industriales actualmente establecidas podrán modificar libremente el volumen de su producción, introduciendo variaciones en sus tipos, series y calidades, de los productos que fabriquen>>*, siendo suficiente su comunicación a la delegación provincial del Ministerio y entendiéndose por aprobada tras quince días naturales de silencio administrativo⁴⁶.

Poco después, mediante el Decreto 157/1963 de 26 de enero, se autorizaba la libre instalación, ampliación y traslado de industrias. La nueva normativa se justificaba por la necesidad de evitar tensiones alcistas en los precios de los productos industriales mediante el incremento de la competencia. El propósito era lograr un desarrollo basado en la rentabilidad económica, la competitividad y el abaratamiento de costes. El Ministerio de Industria se reservaba como función orientar y estimular la creación de nuevas empresas y modernizar y reestructurar a las existentes y establecía los criterios a seguir para la instalación, ampliación y traslado de empresas industriales de acuerdo a las características propias de cada sector. En lo referente a la industria automovilística, en su artículo segundo se la clasificaba como susceptible de aplicársele condiciones técnicas y de dimensión mínima⁴⁷.

El anterior Decreto fue desarrollado mediante dos órdenes que determinaban la dimensión mínima y las condiciones técnicas para las nuevas empresas. La primera, de 16 de marzo de 1963, establecía para el sector de fabricación de automóviles de turismo

⁴⁵ BOE, nº 174, 22/7/1959.

⁴⁶ BOE, nº 191, 10/8/1962.

⁴⁷ BOE, nº 25, 29/2/1963. En el artículo noveno del Decreto 3060/1962, de 23 de noviembre, por el que se establecían las directrices y medidas del futuro Plan de Desarrollo, se había establecido que el Ministerio de Industria determinaría para cada sector los límites máximos y mínimos de tamaño y otras características técnicas de las empresas, en que quedaría autorizada la libre instalación, ampliación y traslado cualquiera que fuera el importe de la inversión (BOE, nº 286, 29/XI/1962).

una capacidad mínima de producción de 75 mil unidades al año⁴⁸. La segunda, de 8 de julio de 1964, fijaba para las nuevas empresas y para los nuevos modelos de las ya instaladas, unos porcentajes de nacionalización del 70% para la primera unidad, 80% de media para las unidades producidas durante el primer año, 85% de media durante el segundo y 90% para la primera unidad producida en el tercer año⁴⁹. Posteriormente, y en virtud de las propuestas hechas por los diferentes “Sindicatos Nacionales”, el Ministerio de Industria, mediante el decreto 26/1965 de 9 de enero de 1965, modificó los requisitos de producción mínima, elevando los requerimientos hasta 125 mil automóviles de turismo anuales en dos turnos de trabajo⁵⁰.

La alianza de Barreiros Diesel con Chrysler

La tercera empresa en volumen de producción durante el período fue Barreiros Diesel SA (Barreiros). Se trataba de una empresa familiar constituida en 1954 por iniciativa de Eduardo Barreiros Rodríguez⁵¹, con el objetivo de fabricar motores Diesel y vehículos industriales en Villaverde (Madrid), a partir de su patente de transformación de motores gasolina a diesel, registrada en 1951. En pocos años la iniciativa contó con un capital social de 200 millones de pesetas, aplicándose una parte a la creación de diversas filiales. La principal fuente de financiamiento fue el Banco de Vizcaya, que en 1959 se incorporó al consejo de administración como socio minoritario⁵².

En 1962 una crisis financiera derivada de una excesiva financiación de sus ventas puso a la compañía a merced de Chrysler⁵³. Ante la necesidad de capitales, Eduardo Barreiros, que ya había mostrado interés por la fabricación de turismos⁵⁴,

⁴⁸ BOE, nº 67, 19/3/1963.

⁴⁹ BOE, nº 172, 18/7/1964.

⁵⁰ BOE, nº 10, 12/1/1965.

⁵¹ Según Thomas (2007: 213), el principal accionista era el propio Eduardo Barreiros (6.000 acciones), seguido de José María Gredilla, químico y amigo de la familia desde 1951 (5.800 acciones), Eduardo Barreiros padre y su mujer Dorinda (4.000 acciones cada uno), su hermano Valeriano (2.800 acciones) y, finalmente, Manuel Soto, hombre de su absoluta confianza (800 acciones).

⁵² García Ruiz y Santos, 2001: 73 y 121-125.

⁵³ Hasta ese momento había fabricado unos 45 mil motores, 9 mil camiones y otros tantos tractores (García Ruiz y Santos, 2001: 192).

⁵⁴ En mayo de 1960 Barreiros había solicitado permiso para la producción de automóviles de turismo de gama alta donde aplicar sus motores Diesel, estableciendo contactos a tal efecto con Aston Martin, Jaguar, Rootes, Borgward y GM. La oposición de SEAT y el INI habría frenado la iniciativa (García Ruiz y Santos,

encontró en los americanos una solución de su agrado. El acuerdo para la fabricación y venta de automóviles de turismo con Chrysler Internacional SA, realizado al amparo de la nueva legislación de 1963, se cerró en diciembre de ese año cuando el *holding* norteamericano adquirió un 40% del capital de la empresa española. Según se estipulaba, Barreiros produciría el Dodge Dart (gama alta de lujo) y el Simca 1000 (gama media). Los volúmenes proyectados fueron demasiado optimistas. Las previsiones iniciales para 1966 de vender 21 mil unidades del Dodge Dart y 62 mil del Simca 1000, se quedaron en 6 mil y 35 mil respectivamente⁵⁵. En poco tiempo se hizo patente que el endeudamiento de Barreiros, agravado por las excesivas inversiones realizadas para la producción del Dodge, no tenía visos de solución⁵⁶.

A mediados de 1967 Chrysler estimó que para reflotar la compañía y poder realizar las necesarias y cuantiosas inversiones en la factoría de producción y en la red de distribución se necesitaban 35 millones de dólares. Antes de finalizar el año, los americanos tomaban un 77,2% de las acciones de Barreiros y se hacían con su control. En 1969, el nuevo socio de referencia anunciaba una ampliación del capital por importe de 2.700 millones de pesetas, exigiendo su desembolso íntegro en el momento de la suscripción. Esta condición impedía a la familia Barreiros participar de la ampliación, lo que forzó al empresario gallego a liquidar la participación en la empresa que llevaba su apellido⁵⁷. Como resultado, Barreiros Diesel se transformaba en Chrysler España, encaramándose la participación de los de Michigan en su capital hasta el 98% de 1972, momento en que se recobraron los beneficios perdidos en 1967.

Automóviles de Turismo Hispano-Ingleses SA (AUTHI)

A finales de 1964, después de ver como su relación con FASA, a la que suministraba motores, estaba llegando a su fin, Eduardo Ruiz de Huidobro, presidente de Nueva Montaña Quijano (NMQ), firmó un acuerdo de cesión de licencias para la fabricación de automóviles de turismo Morris y Mini con la British Motor Corporation. A tal efecto se constituía AUTHI, con fábrica en Landaben, cerca de Pamplona, cuya actividad industrial empezó en abril de 1967. Según Joseba De la

2001: 85-87 y 145). También FASA se opuso a esta petición presentando un escrito ante la delegación del Ministerio de Industria de Madrid (FASA, Actas del Consejo, 14/5/1960).

⁵⁵ García Ruiz y Santos, 2001: 166.

⁵⁶ Las malas ventas del Dodge fueron achacadas a problemas técnicos del modelo escogido, especialmente en los frenos y en el excesivo ruido del motor (García Ruiz y Santos, 2001: 92 y Thompson, 2007: 407).

⁵⁷ García Ruiz y Santos, 2001: 167-189.

Torre, la compañía afrontó desde el principio notables limitaciones en su capacidad productiva, derivadas de un irrisorio capital inicial de 20 millones de pesetas, en el cual los británicos habían renunciado a participar⁵⁸. El bajo volumen de sus series de producción (15, 21 y 16 mil vehículos anuales en sus tres primeros años de actividad) le impedía ser mínimamente competitiva, lo que llevaba a la empresa a una posición insostenible.

En 1969, debido a la complicada situación, la British Leyland Motor Corporation tomó su control, adquiriendo un 50% de su capital y apartando al fundador de los órganos de gestión. El primer paso fue ampliar los recursos propios de la compañía en 1.387 millones de pesetas, aportando NMQ su mitad en forma de bienes (la fábrica de motores de Cantabria) más 229 millones en pesetas⁵⁹. A pesar de aumentar el volumen de producción entre 1970 y 1973, la nueva dirección no logró convertir a AUTHI en una firma ni competitiva ni rentable. No en vano todos los ejercicios se habían cerrado con números rojos, arrastrándose a finales de 1974 unas pérdidas equivalentes al 70% de su patrimonio⁶⁰. Finalmente, la empresa suspendía pagos en febrero de 1975 y pocos meses más tarde era absorbida por SEAT⁶¹.

El veto a Volkswagen

A pesar de la voluntad expresada en la legislación, el posterior desarrollo de la industria refleja como ésta era tratada de estratégica y se optaba por resguardar a SEAT de peligros potenciales. Si bien se había autorizado la instalación de FASA y Citroën, y bajo el nuevo articulado Barreiros inició la producción de turismos en alianza con Chrysler y se constituyó Automóviles de Turismo Hispano Ingleses S.A. (AUTHI) para fabricar modelos de la British Motor Corporation (BMC), estas iniciativas tenían un potencial limitado. Cuando el proyecto de fabricación representó una amenaza para el “campeón nacional”, la administración actuó para frustrar los planes.

El 6 de octubre de 1965 Industrias del Motor S.A. (IMOSA), empresa radicada en Vitoria-Gasteiz, solicitó autorización para fabricar vehículos de turismo marca

⁵⁸ De la Torre, 2009: 133.

⁵⁹ De la Torre, 2009: 134.

⁶⁰ Las pérdidas de la compañía pudieron ser agravadas por los conflictos laborales vividos entre 1970 y 1974, siendo especialmente fuertes los del primer y último año (Iriarte, 1995: 78-79,130, 151-152 ,197-199).

⁶¹ Catalan, 2009: 163-167 y De la Torre, 2009: 135-136.

Volkswagen⁶². El día 23 del mismo mes, la Delegación del Ministerio de Industria de Álava comunicó que el proyecto se debía considerar como una nueva industria, por lo que debía cumplir las dimensiones mínimas y los grados de nacionalización en vigor. El 7 de diciembre IMOSA solicitó inscripción provisional en el registro industrial, anunciando una producción prevista de 125 mil unidades anuales y acompañando el proyecto de memoria, presupuesto, estudio económico, programa de ejecución y documento acreditativo de disposición de terrenos. Dos días después de publicarse en el BOE la solicitud de nueva industria⁶³, en la que se advertía a las empresas que se considerasen afectadas su derecho a presentar alegaciones en un plazo de diez días, el Ministerio de Industria promulgó un decreto que elevaba a 250 mil unidades en dos turnos de trabajo el nivel mínimo de producción⁶⁴.

El 7 de enero de 1966 la Delegación de Industria de Álava traslado a IMOSA las alegaciones presentadas por SEAT, a las que ésta respondió el 1 de febrero. Finalmente, el 7 de marzo de ese mismo año la Dirección General de Industrias Siderometalúrgicas resolvió desestimar la petición de IMOSA, aduciendo que <<las industrias con dimensiones reducidas por la limitación de sus series presentan graves problemas de competitividad>>, y añadiendo que aunque el proyecto cumplía los requisitos mínimos de producción en el momento de su petición, <<no lo hacía para el momento de su puesta en marcha, lo que violaría el espíritu y la letra de la ley, y ello aunque exista el proyecto de cubrir esa dimensión en un período determinado>>⁶⁵. Parece evidente, a la luz de la secuencia de los hechos, que el Ministerio de Industria actuó expresamente para impedir la entrada de Volkswagen en el mercado español⁶⁶. Un año más tarde, y para ahorrarse nuevos sobresaltos, la industria de fabricación de automóviles de turismo fue encuadrada dentro del grupo de industrias que precisaban de autorización administrativa para su instalación, ampliación o traslado⁶⁷.

⁶² Durante los años cuarenta IMOSA había montado, sin mucho éxito, el modelo DKW de la alemana Auto Union.

⁶³ BOE, nº 303, 20/12/1965.

⁶⁴ Decreto 3727/1965 (BOE, nº 305, 22/12/1965).

⁶⁵ IMOSA pretendía alcanzar la capacidad requerida de 250 mil turismos anuales en 1970.

⁶⁶ Finalmente, ante el recurso presentado por Volkswagen y después de diversas reuniones celebradas en la sede del Sindicato Nacional del Metal, los fabricantes de automóviles de turismo con presencia en el mercado junto al Presidente del Sindicato del Metal acordaron un escrito para coadyuvar con la Administración el recurso presentado por los alemanes, obteniendo resolución favorable en poco tiempo (FASA-Renault, Actas del Consejo, 16/12/1966).

⁶⁷ BOE, nº 176, 25/07/1967.

La política industrial

Como se ha mostrado, la política industrial aplicada sobre el automóvil de turismo en los años cincuenta y sesenta buscaba establecer las condiciones para favorecer el desarrollo de las empresas establecidas, especialmente SEAT, declarada de interés nacional. El resultado de las políticas aplicadas fue esencialmente positivo. Las principales causas del despegue del sector se deben buscar en la situación de mercado prácticamente cerrado a las importaciones, lo que facilitaba la colocación de la producción doméstica. Además, el fuerte control de las licencias de producción, que limitó el número de empresas establecidas, permitió que las empresas instaladas pudieran aprovechar las economías de escala. Finalmente, el fuerte grado de nacionalización, generó externalidades significativas sobre el conjunto del tejido industrial.

El elemento central fue la reserva del mercado a los productores instalados que, a su vez, estaban obligados a incorporar unos altos porcentajes de producción doméstica. Ello explica que en 1970, después del sector “papel”, el denominado “material de transporte” era el que contaba con un grado de protección efectiva más elevada, cuantificado en un 130%. A su vez, el subsector “vehículos automóbiles” era el más fuertemente protegido, con un 164%. Este tipo efectivo se debía al alto gravamen existente sobre la importación de automóviles de turismo (75%), autobuses (63%) y vehículos destinados al transporte de mercancías (entre 43 y 70%)⁶⁸.

La administración pública también se reservaba la potestad de controlar los precios del sector. La ley de 9 de noviembre de 1939, que organizó el Ministerio de Industria y Comercio, creó una Secretaría General Técnica cuyas funciones eran regular la producción, estudiar la política de precios y proponer las soluciones oportunas y realizar estudios e informes en materia de economía nacional⁶⁹. Para el logro de estos fines, la secretaría se estructuraba en cuatro servicios: asuntos generales; organismos reguladores de la producción; Oficina Central de Precios (OCP); e investigación económica. En el caso de los automóviles de turismo, la OCP era la encargada de fijar

⁶⁸ Viñas, Viñuela, Eguidazu, Pulgar y Florensa, 1979: 1.245. Además, los autores manifestaban su temor a que el valor otorgado pudiera estar sesgado a la baja debido a que las importaciones se efectuaban bien en régimen de comercio bilateral bien en régimen de cupos globales y a que los componentes de los automóviles también estaban protegidos por unos altos porcentajes de nacionalización.

⁶⁹ Orden ministerial de 31 de enero de 1940.

sus precios a partir de las propuestas de los constructores⁷⁰. La Oficina desapareció en febrero de 1962, cuando se promulgó una orden del Ministerio que suprimía aquellos servicios que presentaban un carácter intervencionista⁷¹.

En otoño de 1966 el gobierno manifestaba mediante decreto-ley que se hacía necesario un mayor conocimiento de los precios y establecía que se reservaba la facultad de intervenirlos en caso de detectar obstáculos a la flexibilidad y transparencia del mercado, así como elevaciones injustificadas de los mismos⁷². Pocos días después, el Ministerio de Comercio elaboraba una ordenación general de los regímenes de precios (libres, declarados, regulados, convenidos, máximos y especiales) que tenía como principio la libertad de comercio y establecía que cada uno de los regímenes operaría con carácter excepcional cuando las circunstancias lo aconsejaran a ojos de la administración y para una gama de productos, mercancías y servicios concretos, o para sectores o grupos de empresas determinados⁷³. Un año más tarde, y como medida complementaria a la nueva paridad de la peseta, se fijaron los precios vigentes a 18 de noviembre de 1967 como precios máximos hasta el fin de 1968⁷⁴, prolongándose la disposición durante un segundo año⁷⁵.

Un nuevo decreto-ley, promulgado a fines de 1969, establecía que la Comisión de Rentas y Precios clasificaría los precios de todos los bienes y servicios en base a los regímenes de 1966, señalando que hasta que no se comunicara a los interesados bajo que epíteto debían operar continuaría en vigor la situación de precios máximos⁷⁶. Medio año más tarde los automóviles de turismo eran clasificados bajo el régimen de precios regulados⁷⁷, lo que significaba que los aumentos propuestos se debían justificar ante la comisión y si transcurridos dos meses no se había obtenido resolución se entendían por aprobados por silencio administrativo. El sistema se endureció a finales

⁷⁰ Con la disgregación del Ministerio de Industria y Comercio en dos carteras distintas, una de industria y otra de comercio, la OCP quedó encuadrada dentro del Ministerio de Industria.

⁷¹ Orden ministerial de 16 de febrero de 1962 (BOE, nº 52, 1/03/1962).

⁷² Para hacer cumplir lo propuesto, el decreto-Ley 8/1966 de 3 de octubre facultaba al Ministerio de Comercio para investigar, conocer y vigilar los precios y márgenes comerciales de toda clase de productos, mercancías y servicios (BOE, nº 237, 4/10/1966).

⁷³ BOE, nº 256, 26/10/1966.

⁷⁴ BOE, nº 284, 28/11/1967.

⁷⁵ BOE, nº 304, 19/12/1968. Para aumentar cualquier precio se precisaba de autorización expresa por parte de la Comisión de Rentas y Precios.

⁷⁶ BOE, nº 295, 10/12/1969. El 10 de febrero se ofreció una primera clasificación en la que no figuraban los automóviles de turismo (BOE, nº 37, 12/2/1970).

⁷⁷ BOE, nº 139, 11/6/1970.

de 1971 cuando se suspendió el mecanismo de silencio administrativo argumentándose que se debían controlar las tensiones alcistas registradas⁷⁸.

Durante los años cincuenta los precios de venta estuvieron notablemente por debajo de los precios de equilibrio, implicando largas listas de espera. Como consecuencia, la demanda fue siempre por delante de la oferta, resultando un mercado que se vaciaba inmediatamente. El desfase entre oferta y demanda se terminó a mediados de los sesenta debido al aumento de la capacidad de producción instalada: a los incrementos propios de SEAT y FASA, se unió la producción de Citroën, Barreiros y AUTHI. El hecho de enfrentarse por primera vez a un mercado de demanda obligó a los fabricantes a reforzar la vertiente comercial de su actividad. Las primeras medidas consistieron en extender sus redes comerciales y ampliar sus gamas, con el objetivo de ensanchar mercado y discriminar los diferentes nichos de demanda.

I.3. La reconfiguración de la industria, 1972-1985

A partir de 1972 la política industrial sobre el sector contrastó enormemente con la aplicada en los dos decenios precedentes. La firma del acuerdo preferencial de España con la CEE en 1970 significó una rebaja del arancel comunitario sobre las exportaciones españolas de automóviles de turismo hasta el 3,3% en 1974. Tras el acuerdo, Ford y GM volvieron a retomaron sus proyectos finiquitados con la victoria franquista: utilizar la península como plataforma de producción de modelos de gama media-baja en vistas al mercado europeo.

El interés manifestado por los gigantes americanos provocó un cambio en las políticas estratégicas implementadas, cuya principal expresión fue la aprobación de los llamados decretos Ford de finales de 1972. En el decreto 3339/1972 de regulación de la fabricación de automóviles de turismo del Ministerio de Industria de 30 de noviembre de 1972, se justificaba el viraje de la política industrial en base a dos factores fundamentales: la <<necesaria evolución del mercado interior>> derivada del Acuerdo Comercial y Aduanero establecido con la CEE y la <<estrategia multinacional de las grandes firmas constructoras de automóviles>>. El objetivo perseguido era transformar la estructura de la industria automovilística española, dotando de mayor competitividad a los fabricantes instalados, a fin de aumentar sus exportaciones y

⁷⁸ BOE, nº 303, 20/12/1971. La suspensión del silencio administrativo tenía un año de vigor, aunque fue prorrogada otros doce meses (BOE, nº 23/12/1972).

estimular su especialización en el ámbito europeo y dentro de la estrategia multinacional de las grandes firmas. Por ello, el decreto buscaba estimular la producción en gran serie de algunos modelos manteniendo los niveles de nacionalización, pero también promover la fabricación de otros modelos con un grado de nacionalización no inferior al 50%.

Si bien en su articulado se mantenían de forma general los grados de nacionalización precedentes, se autorizaba un mínimo del 50% en el caso de que se exportaran vehículos con los porcentajes generales establecidos y que el valor de las piezas, partes y elementos importados no superase el 50% del valor de los automóviles exportados. En las condiciones para el establecimiento de nuevas empresas, el decreto se adaptaba perfectamente a los deseos de Ford: establecía un mínimo de nacionalización del 50%; un umbral mínimo de inversión en activos fijos de 10 mil millones de pesetas; un porcentaje de exportación de dos tercios de las unidades producidas; un valor de las piezas, partes y elementos importados no superior al 50% del valor de los automóviles exportados; y un límite de ventas al mercado interno de un 10% de las totales del año anterior⁷⁹.

El segundo decreto, de 23 de diciembre, declaraba al sector de <<interés preferente>> justificando la decisión en que el logro de los objetivos buscados en el decreto precedente precisaba de medidas que estimularan a la iniciativa privada a realizar las inversiones necesarias⁸⁰. Según se manifestaba en su argumentación, las condiciones fijadas a efecto que las diferentes empresas se pudieran acoger a los beneficios derivados tenían tres objetivos fundamentales: aumentar la dimensión productiva y la producción por modelo; fomentar la exportación; y establecer condiciones de trabajo ventajosas. Los beneficios otorgados eran expropiación forzosa de terrenos para instalación o ampliación de factoría; reducción hasta el 95% de diversos impuestos⁸¹; y libertad de amortización de nuevas instalaciones durante los primeros cinco años. Para ello se establecían las siguientes condiciones: producción media superior a 500 vehículos por día de trabajo; series de producción superiores a 400 unidades diarias para un modelo básico o 200 para dos modelos; inversión bruta en activos fijos de producción superiores a 7.000 millones de pesetas; exportación

⁷⁹ BOE nº 293, 7/12/1972.

⁸⁰ Ambos decretos fueron desarrollados mediante Orden del Ministerio de Industria de 8 de marzo de 1973 (BOE, nº 66, 17/3/1973).

⁸¹ Impuesto General sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados; Impuesto General sobre el Tráfico de las Empresas; y Cuota de licencia fiscal durante el período de instalación.

mínima anual del 20% de la producción; y cumplir un programa de creación de nuevos puestos de trabajo y de promoción económica de los trabajadores. Para las empresas existentes, se fijaba el primero de diciembre de 1976 como data mínima para alcanzar los objetivos marcados⁸². Como se pretendía, la nueva normativa obligó a los fabricantes instalados a replantear sus estrategias empresariales, al tiempo que se facilitaba el proceso de implantación de nuevos productores.

Esta política se reafirmó en 1979 con la promulgación del Real decreto 816/1979 de 4 de abril de ordenación del sector industrial de fabricación de automóviles de turismo y derivados. En su motivación se consideraban los profundos cambios experimentados en la fabricación de automóviles de turismo, destacando la creciente integración internacional que se estaba produciendo y las considerables inversiones tanto en reconversión industrial como en ampliación de capacidades productivas que la acompañaban. En el decreto se señalaba que la industria establecida en España no podía quedar al margen de estas transformaciones, siendo su voluntad lograr una mayor flexibilización en los planteamientos productivos, reducir paulatinamente los niveles de nacionalización, hacer convergir en el medio plazo los regímenes industriales de los fabricantes establecidos antes y después de 1972 y flexibilizar el acceso al mercado interior.

En la dirección definida, se establecía que los fabricantes existentes con anterioridad a 1972 podrían disminuir progresivamente su grado de nacionalización hasta un mínimo del 60% en 1984⁸³. Además, el valor de las exportaciones de vehículos terminados y el de los componentes exportados por el propio fabricante y sus filiales debía sobrepasar el valor de las importaciones de vehículos y componentes en un 20% del valor de éstas. Para los fabricantes autorizados a partir de la entrada en vigor del decreto de 1972 se establecía un grado de nacionalización global del 55%; se obligaba a que sus exportaciones de vehículos terminados y componentes sobrepasaran el valor de sus importaciones en un 50%; y se fijaba un mínimo de exportación de vehículos terminados en dos terceras partes de la producción anual en unidades. Finalmente, a estos fabricantes se les exigía una capacidad mínima de 600 unidades diarias⁸⁴ y se fijaban sus ventas a un máximo del 10% del total de unidades matriculadas en el año

⁸² Decreto 3757/72, BOE, nº 25, 29/1/1973.

⁸³ La reducción del grado de nacionalización global en porcentajes acumulativos era del 10% de la diferencia entre los establecidos para cada fabricante en 1978 y el mínimo del 60%; del 15% en 1981, 20% en 1982, 25% en 1983 y 35% en 1984.

⁸⁴ Con excepción de vehículos deportivos y modelos especiales en pequeñas series.

anterior, hasta el primero de enero de 1983, cuando desaparecería la limitación⁸⁵. Como en 1972 había sucedido con Ford, las condiciones fijadas se adaptaban perfectamente a los deseos de GM, hasta el punto que 1983 fue el año en que Opel fabricó sus primeras unidades.

La legislación sobre los precios del automóvil de turismo hasta su liberalización

Durante los años setenta las empresas automovilísticas no sólo operaron bajo una convulsa situación económica, sino también bajo un marco normativo en materia de precios de venta al público sujeto a constantes modificaciones, lo que aumentó la inestabilidad en la que maniobraba la industria. A principios de 1973 se aprobó un convenio para la ordenación de precios de los automóviles de turismo y derivados que limitaba a todas las empresas encuadradas en la Agrupación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones del Sindicato Nacional del Metal a aplicar unos aumentos ponderados de un máximo del 3,75% durante el primer año a partir de su entrada en vigor y del 3% durante los doce meses siguientes⁸⁶.

Sin embargo, poco antes de finalizar el primer año de vigor del convenio se aprobó un nuevo decreto-ley en el cual se justificaba que, debido a la especial coyuntura económica mundial y a los desajustes presentes en la economía española, se debían adoptar medidas encaminadas a mantener el proceso de desarrollo en un clima de equilibrio. En materia de precios se establecía un sistema completo de regulación que contaba con dos categorías de precios: autorizados o bajo vigilancia. Los automóviles de turismo quedaban encuadrados dentro del primer grupo, lo que significaba que hasta el último día de 1974 sólo se podían aplicar incrementos de precios en caso de elevaciones de los costes salariales o de las materias primas y, en ningún caso, por encima del 14%; asimismo, si el aumento solicitado era superior al 3% debía ser autorizado por el Consejo de Ministros⁸⁷. No obstante, cuatro meses más tarde, el Ministerio de

⁸⁵ No obstante, se señalaba que se podrían autorizar incrementos adicionales no superiores al 1% anual a partir del primero de enero de 1979, de acuerdo con las circunstancias derivadas de los programas de inversión, grado de nacionalización, exportación e importación que tales fabricantes sometieran a la aprobación del Ministerio de Industria y Energía (BOE nº 96, 21/4/1979).

⁸⁶ BOE, nº 24, 27/1/1973. Los aumentos del segundo año eran en base al precio establecido al término de la primera anualidad.

⁸⁷ Decreto-ley 12/1973, de 30 de noviembre (BOE, nº 288, 1/12/1973). Para garantizar su aplicación se creó una Junta Superior de Precios. El decreto-ley fue desarrollado, en cuanto a política de precios se refiere, mediante el decreto 1531/1974 (BOE, nº 134, 5/06/1974).

Comercio autorizaba un incremento extraordinario del 3,5% en los precios de los turismos motivado por las continuas alzas en los precios de las materias primas⁸⁸.

A partir del primero de enero de 1975 el automóvil de turismo dejó de estar bajo un régimen de precios autorizados y fue integrado en el grupo de precios sometidos a vigilancia especial, lo que implicaba que las modificaciones al alza se debían comunicar con un mes de antelación a la comisión de vigilancia del automóvil de la Junta Superior de Precios, a la cual le correspondía velar para que no se rebasaran los niveles considerados como aceptables⁸⁹. Sin embargo, la espiral inflacionista provocó que las condiciones se endurecieran tan solo cuatro meses más tarde, cuando los bienes sometidos a vigilancia especial vieron como se limitaban sus incrementos a los mínimos necesarios para no paralizar la actividad del sector afectado⁹⁰. Veinte días más tarde el carrusel legislativo retornaba los turismos al régimen de precios autorizados, lo que significaba que sólo se podían recoger incrementos por motivos de elevaciones de las remuneraciones salariales o de los precios de las materias primas, y nunca por encima de la inflación acumulada en los doce meses previos⁹¹.

Esta vez, el régimen de precios autorizados se prolongó hasta finales de 1976, cuando se decretó un régimen de libertad de precios para los automóviles de turismo justificándolo en que su aportación al proceso de reactivación económica resultaba indispensable⁹². El nuevo sistema quedó anulado en apenas medio año cuando, amparándose en el elevado grado de inflación y en el ajuste realizado en la paridad de la peseta, se impuso un sistema transitorio de control de precios sobre todos los bienes y servicios con precio liberalizado⁹³. Cuatro meses más tarde se establecía una nueva categoría, llamada de precios comunicados, en la que fueron insertados los automóviles de turismo. Este sistema representó un primer paso hacia la definitiva liberalización, ya que los aumentos se debían comunicar a la Junta Superior de Precios, pudiéndose aplicar al cabo de treinta días salvo notificación expresa⁹⁴. Finalmente, mediante orden del ministerio de comercio de 8 de febrero de 1980, los precios de los automóviles de

⁸⁸ BOE, nº 82, 5/04/1974.

⁸⁹ BOE, nº 313, 31/12/1974.

⁹⁰ BOE, nº 84, 8/04/1975.

⁹¹ BOE, nº 104, 1/05/1975.

⁹² BOE, nº 288, 1/12/1976. En agosto ya se habían incluido en régimen de libertad de precios a los automóviles de turismo de lujo y deportivos.

⁹³ BOE, nº 171, 19/07/1977.

⁹⁴ BOE, nº 260, 31/10/1977.

turismo quedaron definitivamente libres tanto de autorización como de comunicación a la administración⁹⁵.

La trayectoria de la industria de fabricación de automóviles de turismo y derivados

En 1974, poco después de sancionarse el cambio de estrategia en la política industrial, la economía española recibió el primer impacto de una profunda recesión de la que no saldría hasta 1985⁹⁶. La recesión española vino de la mano de la crisis de las economías occidentales, cuyo deterioro, evidenciado desde finales de los años sesenta, estalló en 1974 y se prolongó hasta 1983 en la mayoría de países industrializados⁹⁷. Además, su incidencia en España fue más profunda y dilatada. No obstante, a pesar de la dureza de la crisis, en 1986 la producción de automóviles de turismo en España doblaba a la de 1972 (cuadro I.3).

Cuadro I.3. Producción, matriculación y exportaciones de automóviles de turismo en España (Península y Baleares)

	Producción		Matriculaciones		Exportaciones		Exportaciones
	Unidades	Δ	Unidades	Δ	Unidades	Δ	s/ producción (%)
1972	600.559	32,6	504.646	17,1	104.383	34,4	17,4
1973	706.433	17,6	593.488	17,6	158.261	51,6	22,4
1974	704.574	-0,3	574.044	-3,3	134.420	-15,1	19,1
1975	696.124	-1,2	570.158	-0,7	154.072	14,6	22,1
1976	753.125	8,2	617.371	8,3	182.524	18,5	24,2
1977	988.964	31,3	660.450	7,0	314.191	72,1	31,8
1978	986.116	-0,3	651.689	-1,3	373.633	18,9	37,9
1979	965.809	-2,1	618.524	-5,1	397.037	6,3	41,1
1980	1.028.813	6,5	572.086	-7,5	491.667	23,8	47,8
1981	855.325	-16,9	503.500	-12,0	433.131	-11,9	50,6
1982	927.500	8,4	533.071	5,9	495.157	14,3	53,4
1983	1.141.581	23,1	547.487	2,7	640.275	29,3	56,1
1984	1.176.893	3,1	519.520	-5,1	699.247	9,2	59,4
1985	1.230.071	4,5	572.307	10,2	786.795	12,5	64,0
1986	1.281.899	4,2	685.975	19,9	716.740	-8,9	55,9

FUENTE: ANFAC (2003: 294).

A partir de la promulgación de los decretos Ford, y a pesar de la situación de crisis tanto interna como externa, la producción de turismos y derivados en España

⁹⁵ BOE, nº 47, 23/02/1980.

⁹⁶ Fuentes, 1993; Rojo, 1994: 193; Catalan, 1999: 360-365; Carreras y Tafunell, 2004: 365-398.

⁹⁷ Woodward, 1999: 63-80 y Eichengreen, 2007: 252-293.

experimentó una trayectoria ascendente, superando el millón de unidades en 1977 y alcanzando un máximo de 1,1 millones en 1980⁹⁸. El peso de SEAT sobre el conjunto del sector experimentó un continuado descenso desde el 55% de 1972 hasta el 28% de 1980. Con un nivel máximo de producción de 361 mil turismos en 1974, la casa de Barcelona continuó ostentando el liderato en producción hasta 1979, cuando perdió tal posición en beneficio de FASA-Renault, cuya trayectoria ascendente la llevó a alcanzar un máximo de 325 mil unidades en 1980. Por su parte, Ford superó los 200 mil automóviles de turismo a partir de 1977, completando la producción Citroën/Peugeot, en Vigo, con un máximo de 100 mil unidades en 1976 y Chrysler/Talbot, en Madrid, con un punto álgido de 99 mil unidades en 1978.

La pérdida de producción de SEAT se debió a la caída de sus ventas tanto domésticas como foráneas. Los principales responsables de su hundimiento en España, especialmente de su producto estrella, el 127, fueron el Renault 5 y el Ford Fiesta. Como resultado, la penetración de la marca en el mercado doméstico descendió del 53% de 1972 al 26% de 1980 (apéndice 16). Por el contrario, FASA-Renault vio como sus ventas en España se disparaban, hasta liderar el mercado en 1980 con una cuota del 35%. Asimismo, la buena situación y disposición de Renault, le permitió aumentar constantemente sus exportaciones hasta representar en 1980 un 36% de su producción.

Las cifras de producción de turismos y derivados alcanzadas en 1980 no se superaron hasta 1983. No obstante, se tuvo que esperar a la integración de España en la CEE para que la industria experimentara un nuevo impulso productivo. En 1986 tanto la producción de SEAT, que incluía vehículos Volkswagen, como la de Opel, superó los 300 mil turismos, mientras FASA-Renault y Ford se situaron por encima de los 200 mil. Como había sucedido durante el último quinquenio de los setenta, en el primer lustro de los ochenta las casas líderes en producción centraron su oferta en nuevos modelos de gama media-baja.

En cuanto a la demanda, el mercado español de automóviles de turismo alcanzó su punto más bajo en 1981, con un nivel de matriculaciones similar al de 1972. Aunque el desplome de las ventas se frenó un año más tarde, no aparecieron los primeros signos inequívocos de reactivación hasta 1985, conociéndose un récord histórico en el año de la adhesión a Europa. En el cuadro I.3 se muestra claramente como fueron las exportaciones las que permitieron sostener el aumento de la producción total del

⁹⁸ Los datos de producción de automóviles de turismo se ofrecen en Catalan (2000: 150) y los de automóviles de turismo y derivados se encuentran en el apéndice 1.

sector. La orientación exportadora de la industria se intensificó con la incorporación al mercado común.

La llegada de los gigantes americanos

Con su vuelta a la piel de toro, Ford accedía al único gran mercado europeo en que no estaba presente⁹⁹. Además, lograba su objetivo de utilizar la península como plataforma de exportación hacia Europa de turismos de gama media-baja. La empresa de Michigan no sólo obtuvo una legislación adaptada perfectamente a sus intereses, sino que se benefició también de numerosos incentivos por parte de las administraciones públicas en forma de precio del suelo y otros tipos de ayuda financiera. Según Miguel Pérez Sanchó, Ford se instaló donde quiso, imponiendo sus condiciones y contando con los agentes públicos simplemente para obtener los recursos que precisaba en las mejores condiciones posibles¹⁰⁰.

Ford ubicó en Valencia su complejo industrial, destinado a la fabricación de automóviles y motores HCS. La producción de propulsores empezó en 1975 y la de coches un año más tarde. El Fiesta fue modelo único en la factoría de Almussafes hasta el momento en que la producción se diversificó con el Escort (1981) y el Orion (1983)¹⁰¹. En España, las ventas del pequeño utilitario alcanzaron un máximo de casi 76 mil unidades en 1979 (11% de cuota de mercado), para posteriormente descender sostenidamente hasta las 26 mil de 1986 (4% de cuota). Después de un éxito fulgurante, que hundió al SEAT 127, el lanzamiento del Corsa y la respuesta de la empresa pública con el Ibiza, redujeron sensiblemente sus niveles de ventas, que no se recuperaron ni con la introducción de su versión modernizada en 1984. No obstante, la principal vocación del Fiesta era la exportación: Alemania, Francia, GB e Italia absorbieron prácticamente la totalidad de sus ventas exteriores, que alcanzaron un máximo de 209 mil unidades en 1980¹⁰².

⁹⁹ La primera tentativa de vuelta a España se produjo en 1968, mediante el intento de compra de acciones de AUTHI, aunque finalmente fueron los británicos los que se quedaron con la compañía (Pérez 2003: 130).

¹⁰⁰ Pérez Sanchó (2003: 161).

¹⁰¹ El Fiesta, cuyo lanzamiento mundial coincidió con la inauguración de la factoría valenciana, también se producía en Dagenham (Inglaterra) y Colonia (Alemania) para sus respectivos mercados domésticos (Pérez 2003: 149).

¹⁰² Pérez Sanchó, 2003: 157-158.

Después de diversos intentos infructuosos, nuevas negociaciones iniciadas en 1977 llevaron a la aprobación del decreto de 1979, hecho a medida de GM. La llegada del grupo a España se concretó con la constitución, en junio de ese mismo año, de la sociedad GM España, participada por la matriz GM (73,5%) y por Opel, su filial alemana¹⁰³. El interés por España de la casa fundada en Flint se debe situar en un nivel comparable al de su vecina de Dearborn: ampliar la gama de modelos mediante un coche del segmento pequeño-mediano, con buenas perspectivas de demanda. La fábrica de Opel se estableció en Figueruelas (Zaragoza).

La factoría aragonesa se especializó durante veinte años en la fabricación del Opel Corsa, cuya producción en cadena se inició en agosto de 1982, con una capacidad productiva, en dos turnos de trabajo, de 1.200 unidades diarias. En 1983 su producción alcanzó las 245 mil unidades, llegando en 1985 a las 275 mil. La orientación de su actividad era claramente exportadora, siendo los principales mercados Alemania, GB y Francia. La inversión total de GM superó los 100 mil millones de pesetas, de los cuales un 10% procedieron de subvenciones estatales. La compañía tuvo que esperar hasta 1987 para conocer beneficios, aunque a partir de entonces, y hasta el año 2000, experimentó una considerable rentabilidad¹⁰⁴.

SEAT

En abril de 1973, el gobierno entró en contacto con GM para que absorbiera AUTHI, empresa que estaba experimentando una dramática crisis de resultados. Para evitar la entrada de otra compañía norteamericana, SEAT se mostró dispuesta a asumir la compra si se cumplían cuatro condiciones: un precio realista para las instalaciones; obtención de ayuda financiera pública; certeza de que GM vería vetada su entrada definitivamente; y posibilidad de reconsiderar el destino último de las factorías adquiridas¹⁰⁵. Las actividades de AUTHI eran tres: construcción de vehículos en Landaben (Navarra), fabricación de motores en Los Corrales de Buelna (Cantabria) y producción de asientos en Santpedor (Barcelona). En 1969 FIAT ya se había opuesto firmemente a la adquisición de AUTHI. Ahora aceptaba comprar la fábrica de Navarra, aunque proseguía con su negativa a Los Corrales¹⁰⁶.

¹⁰³ Germán, 2003: 169.

¹⁰⁴ Germán, 2003: 182-184.

¹⁰⁵ Catalan, 2007: 153.

¹⁰⁶ Catalan, 2007: 161-162.

En marzo de 1975 SEAT hizo llegar a BLMC una oferta en firme: 1.100 millones de pesetas por Landaben y 150 por Santpedor. Aunque obtuvo el precio propuesto y ayuda financiera pública, no logró la potestad de reconvertir libremente la factoría de Navarra, debiendo cargar con una plantilla abultada en un momento de claro exceso de capacidad y costes desbocados. La compra de Landaben, en un contexto inequívocamente recesivo, provocó serios desequilibrios. SEAT cerró el ejercicio de 1976 con sus primeros números rojos, no recobrando los beneficios hasta 1988¹⁰⁷.

La situación de pérdidas descontroladas llevó al INI a proponer a FIAT la plena absorción de la compañía. En junio de 1979 se firmó un primer convenio por el cual los italianos se comprometían a impulsar un plan de reestructuración y a integrar plenamente a SEAT en su Grupo. No obstante, en medio de las negociaciones, el gobierno aprobó el llamado decreto Opel. Según Catalan, la inconsistencia gubernamental, añadida a la magnitud de las pérdidas, llevó a la casa de Turín a renunciar a su proyecto, abandonando definitivamente SEAT en mayo de 1981, cuando cedieron al INI todas las acciones de que disponían¹⁰⁸.

Un año más tarde el holding público firmó un primer acuerdo con Volkswagen, que no comportaba la participación de Wolfsburgo en SEAT, en el cual se estipulaba que la sociedad pública pasaría a fabricar unas 120 mil unidades anuales de vehículos alemanes. Además, se establecía que la casa de la Zona Franca exportaría 50 mil unidades anuales del Polo a través de los concesionarios de Volkswagen en el exterior a cambio de la utilización de la red española por parte de los teutones. Paralelamente, en 1984 SEAT lanzó al mercado su principal modelo para la nueva era, el Ibiza, que había desarrollado de forma autónoma¹⁰⁹. Fue el nuevo turismo el que permitió a la empresa pública iniciar la recuperación de la tremenda crisis que estaba sufriendo.

La asunción pública del gran volumen de pérdidas (198 mil millones de pesetas acumuladas entre 1978 y 1985) conllevó paulatinas ampliaciones del capital social a cargo del INI (80 mil millones acumulados), que se añadieron a cuantiosas subvenciones directas del mismo holding (110 mil millones) y a una subrogación de la deuda por parte del Estado por valor de 185 mil millones¹¹⁰. La literatura coincide en

¹⁰⁷ Catalan, 2007: 165-167.

¹⁰⁸ Catalan, 2003a: 35.

¹⁰⁹ Catalan, 2011: 262-263.

¹¹⁰ Martín Aceña y Comín, 1991: 553.

que sin el apoyo público, SEAT hubiese quebrado varias veces. Por el contrario, no sólo revirtió la tendencia a generar pérdidas crecientes, sino que logró un posicionamiento independiente de la marca en el mercado mundial gracias al éxito del Ibiza¹¹¹. Las exportaciones de autos fabricados por SEAT se doblaron entre 1981 y 1985, hasta alcanzar las 200 mil unidades. Una vez saneada, el Partido Socialista Obrero Español, al frente del gobierno, privatizó la compañía¹¹², dando inicio a un nuevo período en la historia de la sociedad, como tercera marca del grupo Volkswagen.

El Grupo PSA

En 1974 la familia Michelin, propietaria de Citroën, propuso a Peugeot la adquisición de su filial automovilística. La compra definitiva tuvo lugar el 30 de septiembre de 1976 mediante un intercambio de acciones, por el cual Peugeot SA se convertía en PSA Peugeot Citroën. Para la casa del león, uno de los aspectos más positivos de la adquisición de Citroën era consolidar su posición en Europa, especialmente el poder entrar en España¹¹³. El impulso dado por PSA a Citroën Hispania fue notable y reforzó los cambios a mejor que se habían dado en 1973 con la salida del accionariado del grupo afín a González Bueno¹¹⁴.

El logro de economías de escala fue uno de los ejes centrales de la estrategia de PSA. Los franceses buscaban aumentar el volumen de las series integrando las diversas factorías en una nueva división del trabajo¹¹⁵. A pesar de ello, la incorporación de la planta gallega en estas sinergias avanzó con lentitud y no se consolidó plenamente hasta la segunda mitad de los años noventa¹¹⁶. No obstante, el proceso se inició durante el último tercio de los setenta, cuando la factoría de Vigo empezó la fabricación conjunta de modelos Citroën (GS y CX) y Peugeot (504 y 505), iniciando un proceso de diversificación de su oferta. A pesar de ello, los volúmenes de producción alcanzados no fueron comparables a los del resto de fabricantes del sector.

¹¹¹ Catalan 2011: 267).

¹¹² Durante 1986 Volkswagen se hizo con un 75% de las acciones de la compañía, adquiriendo el 25% restante cuatro años más tarde.

¹¹³ Loubet, 2001: 387-396.

¹¹⁴ Carmona y Nadal, 2005: 339.

¹¹⁵ Loubet, 1998: 345-347.

¹¹⁶ Carmona y Nadal, 2005: 339.

A su vez, la adquisición de Chrysler Europa por parte de PSA Peugeot Citroën, en agosto de 1978, significó la creación de una tercera filial automovilística, Talbot, resultado de la unión de Simca (Chrysler Francia), Rootes (Chrysler UK) y Chrysler España¹¹⁷. En ese momento la producción de la filial española alcanzaba las 99 mil unidades, aunque un año más tarde su output se contrajo un 33%, dando inicio a un ciclo de decrecimiento constante de su oferta que se prolongó durante un lustro. El declive de Villaverde fue paralelo al experimentado por Talbot a nivel europeo¹¹⁸. La situación no empezó a enderezarse hasta 1983, cuando PSA decidió modernizar las instalaciones abriendo una línea de fabricación de motores diesel Peugeot XUD y otra de cajas de cambios BE1. El impulso definitivo a la factoría madrileña se conoció un año más tarde con el inicio de la producción del Peugeot 205, que permitió superar las 100 mil unidades en 1986. Una vez más, otra empresa del sector encontraba su salvación en la producción de turismos de gama media-baja.

FASA-Renault

La principal investigación que desde el ámbito académico ha analizado la trayectoria de FASA-Renault entre los decretos Ford y la integración en Europa ha sido la realizada por Elsie Charron. En su trabajo se señala la formación de la fuerza de trabajo como uno de los principales activos de la empresa durante el período, exponiendo que el método aplicado para incrementar la productividad a principios de los ochenta habría sido el mismo que el aplicado en las factorías francesas: la automatización de las instalaciones. El hecho diferencial se encontraría en la voluntad para reconciliar productividad y empleo. A pesar de los duros conflictos laborales vividos durante el último franquismo, finalmente se habría alcanzado un consenso entre dirección y sindicatos acerca de la necesidad de modernizar las prácticas e instalaciones de la empresa para lograr una mayor productividad y afrontar las fluctuaciones del mercado. Los mecanismos de movilidad interna entre factorías habrían sido el puntal de esta estrategia. Por todo ello, Charron concluye que FASA-

¹¹⁷ Loubet, 1998: 343-344 y 2001: 393-396.

¹¹⁸ Debido a sus incompatibilidades, en 1980 PSA decidió fusionar Peugeot con Talbot, suprimiendo de facto su tercera división automovilística. Aunque sus tres marcas coexistieron aún durante un tiempo, el hundimiento de las ventas de Talbot en Francia llevó a su total desaparición en 1984 (Loubet, 2001: 408-410).

Renault sería un modelo de hibridación, donde la filial habría adoptado el modelo productivo de la casa madre pero adaptándolo a su entorno local¹¹⁹.

I.4. Debates en curso y propuesta de revisión

La evidencia cualitativa y cuantitativa aportada permite caracterizar la década larga que transcurre entre la aprobación del Plan de Estabilización y la de los llamados Decretos Ford como la auténtica fase de despegue de la industria automovilística en el Estado español. Sostiene Catalan que los factores clave que explican la eclosión del sector fueron la aplicación de políticas estratégicas activas (protección, licencias de inversión limitadas, requerimientos de contenido local y apoyo al campeón nacional), la respuesta positiva del tejido industrial autóctono (que se habría beneficiado de la presencia de externalidades de tipo marshaliano) y el éxito de iniciativas empresariales como SEAT y FASA-Renault¹²⁰. A diferencia de las propuestas de Ford y GM de los años treinta, orientadas a la exportación hacia Europa, en los cincuenta y sesenta las multinacionales habrían cedido tecnología por que se trataba de un mercado fuertemente cerrado y en rápida expansión, descartando así la disponibilidad de trabajo relativamente abundante y barato como elemento relevante.

Por su parte, García Ruiz resta importancia al posible efectos de las políticas estratégicas aplicadas, señalando que no difirieron mucho de las implementadas en la mayoría de países, excepto en los Estados Unidos. Eso si, remarca que la condición de dictadura provocó que la transición de la producción artesanal a la producción en masa se hiciera de forma más traumática. Y considera que en el contexto de los países rezagados en la automoción, el caso español puede considerarse como el más exitoso, aunque no ofrece ninguna explicación sobre los factores que lo hicieron posible¹²¹.

Asimismo, Catalan pone el acento en el brusco giro de la política industrial experimentado a partir de los llamados decretos “Ford”, cuando se priorizó la atracción de los gigantes norteamericanos y la integración en la CEE. La nueva orientación implicaba el desmantelamiento progresivo de la política proteccionista y el abandono del apoyo preferente a SEAT, que se vio inmersa en una severa crisis. De resultados del proceso, las empresas localizadas en la península habrían mejorado su eficiencia y

¹¹⁹ Charron, 1998: 273-275.

¹²⁰ Catalan, 2000: 137 y 2010: 226.

¹²¹ García Ruiz, 2000: 153 y 2003: 79.

competitividad, consolidándose como exportadoras de automóviles de turismo del segmento medio-bajo. No obstante, la contrapartida habría sido la pérdida de control de la industria automovilística por parte de los capitales españoles, lo que sumió al sector a una permanente dependencia exterior¹²². Esta visión es compartida por García Ruiz, quien señala que, a diferencia de otros países, en España apenas se habrían notado los efectos de la crisis debido precisamente a la entrada de las compañías americanas y al inicio de la fase exportadora, aunque ello habría comportado que tanto la industria principal en su conjunto como buena parte de la auxiliar quedara en manos foráneas¹²³.

Según Catalan, el elemento determinante para la evolución del sector fue la inversión realizada por las empresas transnacionales, encontrándose las variables decisivas en la acumulación de experiencia fabril y comercial, la proximidad a los mercados de la Europa occidental y los costes relativos del trabajo, que habrían alentado la inversión americana. En esta dirección, sostiene que existe suficiente evidencia para pensar que en el reparto de funciones entre las plantas de un mismo constructor a nivel europeo, las casas matrices habrían reservado las fases con mayor contenido tecnológico a las ubicadas en sus países de origen. Por ello, España se habría especializado en modelos de gama media-baja, convirtiéndose en importadora neta de componentes estratégicos como los motores, núcleo tecnológico de la automoción¹²⁴.

La presente tesis doctoral pretende aportar evidencia empírica que permita aumentar el conocimiento sobre el proceso de desarrollo de la industria automovilística localizada en el Estado español a partir del análisis de la trayectoria de FASA (FASA-Renault). La consecución del objetivo planteado parte de una doble vertiente. En primer lugar, se busca reforzar o refutar las hipótesis explicativas sobre los factores determinantes de la implantación y consolidación del sector difundidas hasta el momento. En segundo lugar, se persigue hacer avanzar la frontera del conocimiento sobre la historia de la empresa analizándola desde una óptica evolutiva dentro del marco interpretativo propuesto por Chandler.

FASA (FASA-Renault) jugó un papel protagonista en el proceso de desarrollo de la industria automovilística en España. La empresa inició su actividad productiva en el mismo año que SEAT, situándose siempre como segundo fabricante hasta 1980,

¹²² Catalan, 2000: 145-146 y 2010: 222.

¹²³ García Ruiz, 2001: 153-154.

¹²⁴ Catalan, 2000: 146-149.

momento en que se aupó al primer lugar. Durante este período su producción anual osciló permanentemente entre el 20 y el 35% del total de automóviles de turismo (y derivados) fabricados en el Estado español. Además, desde los años setenta la compañía se convirtió en una exportadora neta de motores y cajas de cambio. Las cifras mostradas en el cuadro I.4 revelan la importancia de la empresa dentro del sector, certificando el potencial explicativo que tiene el estudio de su trayectoria para ampliar los conocimientos presentes sobre el proceso de configuración de la industria automovilística.

Cuadro I.4. Producción y matriculaciones acumuladas de automóviles de turismo en España por marcas

Producción acumulada, 1953-1986			Matriculaciones acumuladas, 1961-1986		
	Unidades	%		Unidades	%
SEAT	6.007.945	36,2	SEAT	4.303.482	37,9
FASA-Renault	4.002.895	24,2	Renault	3.048.248	26,9
Vigo y Villaverde*	2.787.778	16,8	Citroën	862.182	7,6
Ford	2.445.072	14,7	Ford	772.265	6,8
Opel	1.109.314	6,7	Simca	562.910	5,0
Otras	244.257	1,5	Opel	308.717	2,7
			Resto	1.491.158	13,1

* Comprende la producción de las factorías de Vigo y Villaverde, actualmente integradas en el grupo PSA. En sus instalaciones se han producido modelos de Citroën, Simca, Dodge, Chrysler, Peugeot y Talbot.
FUENTE: Para producción, Catalan, 2000: 150; para matriculaciones, Apéndice 16.

El primer objetivo del trabajo es aportar evidencia empírica que refuerce la hipótesis sobre el papel propulsor de las políticas industriales estratégicas en los procesos de desarrollo de los países atrasados en la línea trazada por las investigaciones de Ha-Joon Chang¹²⁵. Chang defiende, siguiendo al economista alemán Friedrich List, que todas las economías en proceso de actualización han empleado políticas industriales, comerciales y tecnológicas activas para la promoción del desarrollo económico. En esta dirección, sostiene que el problema común de las economías en desarrollo es que la transición hacia actividades de valor añadido más alto, lo que constituye la clave del proceso, no ocurre “naturalmente”, y que la experiencia histórica demuestra que requiere del uso de un amplio abanico de políticas estratégicas, entre las que se encuentra la protección¹²⁶.

¹²⁵ En los trabajos de Jenkins (1995) y Catalan (2010) se ha utilizado el estudio histórico de la industria automovilística en diferentes países para sustentar la tesis del impacto positivo de la política estratégica durante los procesos de industrialización.

¹²⁶ Chang, 2002a: 125-126.

El argumentó proteccionista encontró una de sus primeras formulaciones fundamentales en la obra de List *El sistema nacional de economía política*, escrita en 1841¹²⁷. List considera que el libre comercio es beneficioso para aquellos países en un mismo plano de desarrollo, pero señala que cuando los niveles son dispares, la nación atrasada, si dispone de los recursos materiales y morales necesarios, debe luchar para alcanzar las capacidades industriales, comerciales y de transporte adquiridas por las naciones avanzadas¹²⁸. La protección sería el instrumento más importante en manos de los rezagados para alcanzar las posiciones del líder, momento en el cual se debería desarmar la tarifa protectora para continuar estimulando el progreso de la industria nacional¹²⁹. Para sostener sus argumentaciones, en la primera parte de su obra analiza los procesos de desarrollo económico de diferentes países europeos más los Estados Unidos, para extraer de sus trayectorias las lecciones que ofrece la historia¹³⁰.

El proceso de constitución de los EUA causó un fuerte impacto en List. El autor alemán robusteció su convicción sobre la necesidad de fomentar la industria nacional a través de la protección durante su exilio americano (1825-1832). Allí participó activamente en el debate sobre protección o librecambio, posicionándose públicamente a favor de la primera opción. En los EUA el argumentó proteccionista encontró su principal formulación política en la acción de Alexander Hamilton, padre fundador y Secretario del Tesoro (1789-1795) del primer gobierno de George Washington, del cual fue ayudante de campo durante la guerra de independencia. Estando en ejercicio del cargo, presentó un informe al Congreso (*Report on Manufactures*, 1791) donde pedía el

¹²⁷ A pesar de ser uno de los padres del proteccionismo moderno, no se debe olvidar que en 1819 List fue uno de los impulsores de una asociación de fabricantes y comerciantes alemanes dedicada a obtener un sistema de comercio común mediante la supresión de las aduanas internas, que influyó significativamente en la constitución de la unión aduanera entre Baviera y Wurtemberg (List, 1941: 3-5). La unión aduanera alemana, más conocida como *Zollverein*, que entró en vigor el primero de enero de 1834, fue producto del acercamiento entre la unión de Baviera y Wurtemberg y la simultánea de Prusia y Hesse-Darmstadt.

¹²⁸ List sostiene que el paso del estado salvaje al pastoril, y de éste al estado agrícola, así como los primeros progresos en agricultura, son alcanzados de manera más eficaz mediante un régimen de libertad de comercio con las naciones más civilizadas. Sin embargo, señala que es muy dificultoso realizar la transición a un sistema a la vez agrario, manufacturero y comercial bajo el librecambio, ya que las naciones líderes en manufactura y transportes intentaran mantener su supremacía impidiendo el progreso de las naciones menos adelantadas que ellas (List, 1941: 40-41).

¹²⁹ En su obra, List considera que existe un amplio abanico de medios eficaces y practicables para el fomento de la industria nacional. Entre estos medios, destaca las instituciones de enseñanza, especialmente las escuelas técnicas, las exposiciones, la mejora de las vías de comunicación o las patentes de invención. No obstante, analiza específicamente los efectos positivos de la legislación aduanera, a la que considera como un medio de educación industrial (List, 1941: 292-298).

¹³⁰ List, 1941: 50-138.

activismo del gobierno federal para patrocinar la industrialización del país mediante la aplicación de cuatro grandes políticas: barreras arancelarias; un banco nacional dedicado a estabilizar la moneda y dotar de recursos financieros a las empresas productivas nacientes; promoción de la investigación local, especialmente en maquinaria; y dotación de infraestructuras para la integración y expansión del mercado doméstico¹³¹. Debido a este posicionamiento, Hamilton ha sido considerado como padre del denominado “*American System*”, dominador de la política económica de los EUA desde la Guerra de Secesión hasta la Primera Guerra Mundial¹³².

Chang ha vuelto a retomar con fuerza el argumento del uso de políticas industriales estratégicas como mecanismo de desarrollo para los países atrasados¹³³. Desde su punto de vista, la política industrial carece de un marco teórico adecuado, lo que provoca que la intervención estatal en la industria, a excepción de la acción anti-monopolio, sea vista con recelo desde el marco analítico convencional¹³⁴. Contrariamente, el profesor de Cambridge defiende el potencial de estas políticas como mecanismo de coordinación del desarrollo industrial, ya que a sus ojos ofrecen dos ventajas potenciales sobre las simples fuerzas del mercado: unos costes de negociación menores que los presentes en los mercados desregulados y un nivel de progreso técnico superior¹³⁵, ya que si bien no acaban con el ánimo de lucro –al que considera como principal fuerza motriz del cambio técnico–, la socialización del riesgo permite acometer más transformaciones que las proveídas por la mano invisible del mercado

¹³¹ Hamilton, 1792: 52-63.

¹³² El *American System*, bautizado así por Henry Clay (1777-1852), senador y representante por Kentucky y Secretario de Estado (1825-1829), tenía en las propuestas de Hamilton sus principales fundamentos, a los que añadía la extensión generalizada de un sistema de educación masivo (Lind, 1997). Recientemente, Allen (2011: 79-80) ha destacado estas políticas como uno de los motores de los procesos de desarrollo e industrialización de la segunda mitad del siglo XIX.

¹³³ Chang, 1993, 1994, 1998, 2002a.

¹³⁴ Chang (2002b) ofrece un nuevo paradigma de economía política de matriz institucionalista, señalando las debilidades de la teoría ortodoxa neoclásica como marco analítico de los procesos de desarrollo. Los fundamentos del nuevo marco analítico propuesto se encontrarían en la tradición de autores como Karl Marx, Thorstein Veblen, Joseph Schumpeter o Karl Polanyi, y diferiría ampliamente de los postulados de la llamada “*New Institutional Economics*” popularizada por Douglas C. North. La formulación actual de este nuevo programa de análisis se encuentran en Hodgson (1988, 1999 y 2006), Lazonick (1991), Evans (1995) y en la obra colectiva Burlamanqui et al. (2000). Una comparación entre los viejos y los nuevos institucionalistas se encuentra en Rutherford (1994).

¹³⁵ Por mercado regulado se entiende aquel en que el gobierno determina directamente el marco de actuación de los agentes privados para que sus acciones no entren en contradicción con el “interés público”.

¹³⁶. En esta dirección, señala que las trayectorias históricas de Japón o Corea del Sur indican un saldo positivo global de las políticas industriales.

Chang sustenta sus tesis empleando la misma metodología que List: un enfoque histórico de la economía basado en el análisis de las trayectorias de desarrollo experimentadas por diferentes países, así como por sectores industriales específicos considerados estratégicos¹³⁷. El estudio del proceso de desarrollo de la economía de Corea del Sur es el marco a partir del cual saca sus primeras conclusiones sobre el potencial de las políticas estratégicas¹³⁸. En primer lugar, que una estrategia de desarrollo es un conjunto complejo de políticas interrelacionadas y no un simple problema de régimen comercial; y que por ello las estrategias de actualización no se pueden discutir en base a la dicotomía entre políticas ISI o políticas orientadas a la exportación¹³⁹. En segundo lugar, que el desarrollo industrial se logró, no a través de una eficiencia estática a corto plazo, sino mediante la búsqueda de la eficiencia dinámica a largo plazo impulsada por la constante creación de rentas por parte del Estado¹⁴⁰. En esta dirección, destaca que los *policy makers* coreanos consideraron la mejora constante de la estructura industrial a partir del desarrollo de tecnología propia como la mejor vía para sostener el crecimiento económico en el largo plazo, resultando un sistema basado en el control estatal sobre la tecnología y la inversión exterior, y en el compromiso del Estado de ofrecer financiación a largo plazo través de los bancos públicos¹⁴¹. Finalmente, la tercera conclusión a la que llega es que en determinados

¹³⁶ Chang, 1994: capítulo 3. Desde la economía evolucionista trabajos como Freeman (1995) o Freeman y Soete (1997) han destacado la relación positiva entre empresas y gobiernos para el fomento de la innovación. Diversos análisis comparativos entre países sobre los “sistemas nacionales de innovación”, así como sobre su definición, se encuentran en Lundvall (1992), Nelson (1993) o Edquist (1997).

¹³⁷ Entre los fundadores de la “economía del desarrollo” que utilizan el enfoque histórico como método inductivo para el estudio de los procesos de desarrollo se encuentran Lewis (1955), Hirschman (1958), Kindleberger (1958), Rostow (1960), Gerschenkron (1962) o Kuznets (1965).

¹³⁸ Chang, 1993: 153-154.

¹³⁹ La corta duración y poca intensidad de las políticas de sustitución de importación y la pronta adopción de una economía orientada hacia la exportación fue la explicación inicial del éxito coreano ofrecida desde la escuela neoclásica (Frank, Kim y Westphal (1975: 230-240) o Krueger (1979)).

¹⁴⁰ El rol del Estado como factor relevante del desarrollo coreano había sido enfatizado previamente en los trabajos de Jones y Sakong (1980) y Amsden (1989). Posteriormente, Stiglitz (1998: 10) ha defendido que en los casos de éxito del Este de Asia el gobierno ha buscado activamente la promoción económica mediante el uso de políticas industriales estratégicas, la intervención sobre el comercio para fomentar las exportaciones y la regulación de los mercados financieros.

¹⁴¹ La interrelación entre el Estado coreano y la empresa como mecanismo de progreso tecnológico ha sido analizada en Kim (1993).

sectores industriales una limitación de la competencia por parte del gobierno puede ser globalmente deseable¹⁴².

El uso de políticas estratégicas de fomento de la industrialización también despertó la atención de economistas de orientación neokeynesiana. El interés por estas políticas se extendió una vez constatado el éxito experimentado por Japón en su aplicación. En esta dirección, Krugman se cuestionó si los EUA se debían plantear también su implementación. A su juicio, el punto crucial se encontraría en la capacidad para evaluar *ex ante* sus efectos para poder determinar así sus costes y beneficios. Por ello, concluía que a raíz de la imposibilidad de establecer unos buenos criterios de elección de sectores y políticas, la evidencia aportada no permitía pensar que la política industrial fuera deseable. No obstante, dejaba la puerta abierta a su utilización en aquellos sectores que presentasen mercados imperfectos debido a la presencia de economías de escala y a una estructura de oligopolio o competencia monopolística¹⁴³.

Krugman desarrolló posteriormente este último argumento mediante la construcción de un modelo teórico en el cual la protección de las importaciones tenía sentido como estrategia de promoción de las exportaciones¹⁴⁴. Ello ocurre en una modelización donde se asumen dos condiciones no ortodoxas: 1) mercados oligopolísticos y segmentados; y 2) economías de escala, ya sean estáticas o dinámicas¹⁴⁵. Bajos estas condiciones, concluye que concediendo a una empresa doméstica una posición privilegiada en su mercado, se le otorga una ventaja de escala sobre sus rivales extranjeros, que se traduce en unos costes marginales menores y, por ello, en una mayor cuota de mercado¹⁴⁶.

Ahondando en esta dirección, el mismo Krugman presentó un modelo de especialización internacional donde la ventaja comparativa, en lugar de ser

¹⁴² Los orígenes del análisis de la competencia monopolística y/o imperfecta se encuentran en Chamberlin (1933) y Robinson (1933). Kaldor (1935: 49) expone que ante mercados imperfectos un aumento de la competencia puede dar lugar a una reducción de la eficiencia técnica y no a una reducción del precio o a un aumento del producto agregado. En Chandler (1996: 41-42) se ofrecen diversos ejemplos a partir de estudios de caso sobre como el logro de una escala mínima eficiente de producción en industrias oligopolistas comporta una reducción de los precios.

¹⁴³ Krugman, 1983: 134-138.

¹⁴⁴ Krugman, 1984.

¹⁴⁵ Las economías de escala dinámicas son aquellas que proceden de la curva de aprendizaje o de competencia en I+D.

¹⁴⁶ El manual de Helpman y Krugman (1985) sistematiza y modeliza estos análisis sobre economías de escala, competencia imperfecta y economía internacional.

determinada por la dotación de factores de un país, evoluciona a lo largo del tiempo a través del *learning-by-doing*¹⁴⁷. En este modelo, patrones arbitrarios de especialización, una vez establecidos, tienden a permanecer en el tiempo. El primer patrón de especialización que analiza es el que viene determinado por la aplicación de protección temporal sobre sectores específicos, afirmando que esta práctica puede modificar permanentemente la ventaja comparativa a favor del país que aplica la protección¹⁴⁸. La conclusión a la que llega es que la protección selectiva y temporal funcionará mejor en países con gran cantidad de trabajo y salarios bajos, que los países pequeños no tienen dimensión suficiente para aprovechar las ventajas obtenidas y que los países con salarios elevados no conseguirán una productividad extra suficiente para proveer una ventaja en costes¹⁴⁹. En esta dirección, Dasgupta y Stiglitz defienden la protección de la industria naciente aduciendo que, si el proceso de aprendizaje genera algún tipo de externalidad intertemporal en la producción, en ausencia de intervención pública una industria naciente con capacidad de aprendizaje verá sofocada su trayectoria debido a los efectos de la competencia extranjera¹⁵⁰.

Asimismo, el propio Stiglitz, también desde un marco nekeynesiano, expone que se debe empezar a ofrecer un paradigma alternativo al llamado consenso de Washington en materia de estrategias de desarrollo¹⁵¹. En un trabajo conjunto, Cimoli, Dosi y Stiglitz consideran que muchos países en desarrollo han elaborado su política partiendo de la premisa de la ortodoxia económica conforme la aplicación de políticas industriales lleva a la ineficiencia y a un pobre crecimiento económico¹⁵².

¹⁴⁷ Krugman (1987). En este modelo los aumentos de productividad se logran no sólo como resultado de una asignación de recursos derivada de los niveles de capital e I+D acumulados, sino también como un subproducto del proceso de producción.

¹⁴⁸ Krugman, 1987: 48-49.

¹⁴⁹ Krugman, 1987: 54. Sin embargo, advierte que hay tres factores que pueden haber distorsionado el resultado: la asunción que las economías dinámicas de escala son totalmente externas a la empresa; que son la única fuente de especialización; y la no realización de un análisis explícito de bienestar global. En Krugman (1990) se incluyó este análisis en uno más amplió sobre comercio internacional que integra supuestos no considerados en los análisis clásicos, como la estructura de mercado, el rol de la historia, el papel de la tecnología y las políticas comerciales, y sus resultados no varían sus conclusiones sobre los efectos de la protección a la industria naciente respecto a sus primeros planteamientos.

¹⁵⁰ Dasgupta y Stiglitz, 1988: 246.

¹⁵¹ El término consenso de Washington fue acuñado por Williamson (1990) para definir de forma descriptiva las reformas económicas emprendidas por las economías latinoamericanas en los años ochenta. El propio Williamson (1997) reconoce que el término ha mutado hasta convertirse en un sinónimo del conjunto de medidas de inspiración “neoliberal”.

¹⁵² La ortodoxia económica considera que la acción del gobierno se debe limitar a definir y garantizar los derechos de propiedad y proveer los bienes públicos, ya que cualquier otra intervención es probable que

Contrariamente, señalan que durante su proceso de desarrollo, países como EUA, Alemania o Japón y, más recientemente, Corea del Sur, China o Brasil, han experimentado un enorme éxito en impulsar el crecimiento económico aplicando un amplio espectro de políticas industriales como el fomento de instituciones para el aprendizaje tecnológico, la protección de “industrias nacientes” o políticas comerciales activas¹⁵³. Previamente, Stiglitz había remarcado que muchos de los países donde se aplicó la tríada compuesta por liberalización, estabilización y privatización, no habían experimentado un crecimiento comparable a muchos otros en que no se había seguido ciegamente la receta neoliberal¹⁵⁴.

La relevancia y el numeroso volumen de literatura acumulada sobre el tema discutido muestra la pertinencia de la primera proposición del trabajo: aportar evidencia empírica que refuerce la hipótesis sobre el papel clave de las políticas de fomento de la industrialización. Mediante el estudio del proceso de implantación y expansión de la industria automovilística en España a partir del análisis de la trayectoria de FASA (FASA-Renault) se pretende reforzar las tesis que defienden el papel tractor de las políticas estratégicas en los procesos de desarrollo. En esta dirección se destacan la importancia de la protección del mercado, de la obligatoriedad de incorporar grandes porcentajes de producción doméstica y la cautelosa concesión de licencias de producción como elementos determinantes que explican el éxito del proceso.

Aunque las políticas industriales activas pueden explicar parte del desarrollo de un sector industrial, en este caso el automovilístico, no justifican el éxito de una empresa en concreto. El segundo objetivo del trabajo es establecer los factores determinantes del proceso de crecimiento y expansión de FASA (FASA-Renault). En 1960 FASA no aparecía ni en el ranking de las 200 principales empresas españolas en activos netos ni en el de las 50 empresas industriales más grandes. En 1974 FASA-Renault figuraba en la posición número 43 de la primera clasificación y en la treceava de la segunda lista¹⁵⁵. La hipótesis defendida es que la sociedad fue capaz de realizar con éxito la triple inversión que según Chandler explica el auge de la gran empresa

sea inefectiva, innecesaria o contraproducente. Un enunciado general de esta visión se encuentra en Hayek (1944 y 1978) y una aplicación a los países en desarrollo en Krueger (1993).

¹⁵³ Cimoli, Dosi y Stiglitz, 2009.

¹⁵⁴ Stiglitz, 1998: 9.

¹⁵⁵ Carreras y Tafunell, 1994: 471-484.

capitalista industrial¹⁵⁶. Y que fue Renault, su máximo accionista desde 1965, quien lo hizo posible¹⁵⁷.

En *Scale and Scope*, Chandler expone que el triunfo de las empresas de la Segunda Revolución Tecnológica se debió al aprovechamiento de las economías de escala y/o diversificación potenciales derivadas de las nuevas tecnologías de producción¹⁵⁸. Sin embargo, añade que para aprovechar las ventajas en coste de las nuevas tecnologías emanadas de operar con un gran volumen de producción, se debían efectuar tres tipos correlacionados de inversión: en estructuras productivas, para explotar las potenciales economías de escala o diversificación; en redes de marketing y distribución, a nivel nacional e internacional, para permitir un gran volumen de producción; y en gestión o *management*, tanto para controlar y monitorizar las actividades funcionales básicas, como para coordinar estas actividades y planificar y asignar recursos para la producción y distribución futuras. Por ello, las inversiones en instalaciones productivas, aunque eran una condición necesaria, no eran una condición suficiente. La gran empresa capitalista industrial moderna es resultado de esta triple inversión¹⁵⁹.

Las mayores economías de escala de las tecnologías de la Segunda Revolución Tecnológica provocaron que las grandes plantas industriales que operaban a partir de su <<escala eficiente mínima>> tuvieran unas espectaculares ventajas de coste sobre las plantas más pequeñas que no alcanzaban su dimensión¹⁶⁰. No obstante, explotar estas economías requería de una coordinación eficaz, ya que las economías de escala y diversificación potenciales de las nuevas tecnologías no tenían por que coincidir con las

¹⁵⁶ La gran empresa en España ha sido analizada desde una perspectiva chandleriana en Carreras y Tafunell (1997), Binda y Colli (2011) y Binda (2012).

¹⁵⁷ Fridenson (1997: 231) sostiene que la gran empresa en Francia se caracterizó por experimentar un lento desarrollo, señalando las nacionalizaciones de 1944-48, y específicamente la de Renault, como momento esencial en la promoción de un <<*managerial capitalism*>> en la línea señalada por Chandler. En Freyssenet (1998: 366-371) se expone como desde mediados de los años cincuenta Renault adoptó un modelo productivo basado en el volumen y la diversificación de corte sloanista que vivió su máximo esplendor durante los años sesenta. Asimismo, en Loubet (2000: 140-184) se muestra como la Renault de los años sesenta era una gran empresa que había realizado la triple inversión y adquirido las rutinas organizativas de base chandleriana.

¹⁵⁸ Las economías de escala se dan cuando el aumento de tamaño de una unidad operativa reduce el coste unitario de producción o distribución. Por su parte, las economías de diversificación derivan del uso de una sola unidad operativa para producir o distribuir más de un producto.

¹⁵⁹ Chandler, 1996: 17.

¹⁶⁰ Chandler, 1996: 37.

reales. En palabras suyas: <<las economías potenciales de escala y de diversificación, medidas por la capacidad instalada, son las características físicas de los medios de producción. Las economías reales de escala o diversificación, determinadas por la rotación de los factores de producción, son de carácter organizativo. Tales economías dependen [...] de las capacidades humanas organizadas, que son esenciales para explotar el potencial de los procesos tecnológicos¹⁶¹>>.

La necesidad de mantener una escala eficiente mínima requería un alto nivel de coordinación que no ocurría de forma natural, sino que se lograba a través de un equipo gestor organizado jerárquicamente. Por ello, las economías de escala y diversificación dependían de la “organización” y de lo que Chandler llama <<human capabilities>>, esto es, la experiencia, las habilidades humanas <<skills>> y el equipo de trabajo necesarios para explotar plenamente el potencial de los procesos tecnológicos¹⁶². La gran empresa reemplazaba a la pequeña empresa tradicional en el momento en que una gestión coordinada entre los diferentes niveles jerárquicos permitía una mayor productividad, costes más bajos y beneficios más elevados que la coordinación por medio de los mecanismos del mercado.

Las empresas resultantes de la triple inversión, que actuaban en unas industrias de competencia oligopolista, dejaron de rivalizar principalmente en precios (aunque continuaron siendo un arma competitiva importante) y lo hicieron por la cuota de mercado y beneficios¹⁶³. El aprendizaje acumulado en esta lucha generó las capacidades organizativas <<organizational capabilities>> que, junto a los beneficios resultantes, proporcionaron la dinámica para su crecimiento continuado. Se trataba de competir funcionalmente –logrando procesos de producción y distribución más eficientes, mejores y diferenciados productos a través de una I+D sistemática y mejores servicios de marketing– y estratégicamente –moviéndose más rápido hacia los mercados en expansión y saliendo más pronto de los mercados en retroceso¹⁶⁴.

Así, el elemento central de la moderna empresa industrial son las capacidades de organización. Éstas comprenden tanto las instalaciones físicas (factorías, oficinas de venta y administración, laboratorios de investigación) como las habilidades humanas (funcionales y de gestión) y su organización dentro de la empresa. Según Chandler, las

¹⁶¹ Chandler, 1996: 39.

¹⁶² Chandler, 1992a: 81.

¹⁶³ Chandler, 1996: 17-18.

¹⁶⁴ Chandler, 1992a: 83.

economías de escala y diversificación sólo se alcanzarán si las habilidades de gestión, basadas en el aprendizaje continuo dentro de los distintos niveles de la jerarquía directiva, están eficazmente coordinadas. La habilidad para ganar y mantener cuota de mercado y beneficios revelan la eficiencia de la empresa capitalista¹⁶⁵.

A largo plazo, la estrategia mayoritaria de crecimiento fue la expansión en nuevos mercados, ya fuera a nivel geográfico o de producto. La entrada a nuevos mercados geográficos se basó en las ventajas competitivas derivadas de las capacidades de organización desarrolladas en la explotación de las economías de escala¹⁶⁶. Los conocimientos adquiridos en el propio país constituyeron la base para el establecimiento de organizaciones comparables en el extranjero. El éxito en el exterior provino de la utilización de la ventaja competitiva alcanzada mediante las rutinas de coordinación adquiridas <<*coordinated learned routines*>> en producción, distribución y marketing, y en la mejora de los productos y procesos existentes. Es decir, del uso de las capacidades de organización evolucionadas¹⁶⁷.

Los trabajos de Chandler presentan numerosos puntos de encuentro con la denominada escuela evolutiva de la empresa. Hay un sólido consenso en que este enfoque fue formulado específicamente por primera vez por Nelson y Winter, en cuyo trabajo seminal se ofrece una teoría económica formal de la actividad económica centrada en la innovación industrial¹⁶⁸. Los autores integran una teoría de la empresa que tiene como principal referente las proposiciones de Schumpeter¹⁶⁹, aunque bebe de

¹⁶⁵ Chandler, 1992b: 487.

¹⁶⁶ Por su parte, la entrada a mercados de nuevos productos se basó en las capacidades adquiridas en la explotación de las economías de diversificación. Según Chandler (1996: 341-342), la industria automovilística sería un caso de preponderancia absoluta de las economías de escala sobre las de diversificación.

¹⁶⁷ Chandler, 1992a: 92-94.

¹⁶⁸ Nelson y Winter, 1982.

¹⁶⁹ Schumpeter, 1934 y 1942. La influencia de Schumpeter, y especialmente su consideración del capitalismo como un motor de cambio progresivo, es tal, que los autores afirman que <<*it could reasonably be said that we are evolutionary theorist for the sake of being neo-schumpeterian* (Nelson y Winter, 1982: 39)>>. La visión que del capitalismo tiene Schumpeter, y por tanto la forma de abordar su análisis, queda meridianamente claro en este fragmento de *Capitalism, Socialism and Democracy*: <<*al tratar del capitalismo, nos enfrentamos con un proceso evolutivo... El capitalismo es, por naturaleza, una forma o método de transformación económica y no solamente no es estacionario, sino que no puede serlo nunca... El impulso fundamental que pone y mantiene en movimiento a la máquina capitalista procede de los nuevos bienes de consumo, de los nuevos métodos de producción y transporte, de los nuevos mercados, de las nuevas formas de organización industrial que crea la empresa capitalista* (Schumpeter, 2010: 85-86)>>.

otras fuentes como Marshall¹⁷⁰, Penrose¹⁷¹ o Cyert y March¹⁷². Las rutinas organizativas <<*organizational routines*>> de la empresa, estos es, las habilidades de la organización, son uno de sus conceptos centrales¹⁷³. Desde el momento de su publicación, numerosas investigaciones se han orientado al estudio de la empresa a partir del análisis de sus <<*firm capabilities*>>¹⁷⁴. El énfasis en la acumulación de capacidades específicas de la empresa ha ofrecido un marco de análisis a la historia industrial y de la empresa donde situar sus investigaciones sobre el proceso competitivo en la línea trazada por Chandler.

Por su parte, los resultados presentados en la obra de Chandler permitieron a los proponentes de la teoría evolutiva robustecer sus análisis¹⁷⁵. Asumiendo los

¹⁷⁰ Marshall, 1963. De Marshall destacan especialmente su énfasis en el rol de los rendimientos de escala como mecanismo económico de cambio (Nelson y Winter, 1982: 45-48). Marshall (1963: 222) distinguió entre dos clases de economías derivadas de un aumento en la escala de producción, las internas y las externas, siendo las primeras las asociadas a la eficiencia obtenida con la asignación de recursos dentro de la misma empresa y, por tanto, derivadas de nuevas formas de organización de la empresa vía aumento en la división del trabajo, nueva maquinaria o mejoras en la gestión.

¹⁷¹ Penrose, 1959. De Penrose incorporan sus análisis sobre el crecimiento y gestión de la empresa (Nelson y Winter, 1982: 38).

¹⁷² Cyert y March, 1963. De Cyert y March adoptan conceptos de la denominada <<*behavioral theory*>>, especialmente la noción de la empresa como una coalición de <<*decisions makers*>> con intereses contrapuestos, destacando los diferentes criterios de decisión presentes en los distintos niveles de la jerarquía (Nelson y Winter, 1982: 35).

¹⁷³ En Dosi, Nelson y Winter (2000), donde se fijan los conceptos esenciales de la escuela evolutiva, se expone que el término <<*skills*>> se reserva para un nivel individual, mientras que <<*routines*>> se usaría a nivel de organización, pudiéndose considerar las <<*routines*>> como los <<*skills*>> de las organizaciones. Asimismo, consideran la <<*organizational capability*>> como la habilidad de una organización para llevar a cabo sus objetivos. Este concepto se encontraría muy cercano al de <<*dynamic capabilities*>>, acuñado en Teece, Pisano y Shuen (1997: 516), donde lo definen como la capacidad de una organización para reconfigurar sus competencias para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno en que opera.

¹⁷⁴ Entre estos trabajos se encuentran los de Nelson (1991), Clark y Fujimoto (1991), Teece (1992 y 1993), Teece y Pisano (1994), Marengo (1992), Cohen y Bacdayan (1994), Cohen et al. (1996), Dosi y Nelson (1994), Dosi (1995), Dosi, Nelson y Winter (2000), Levinthal (2000), Winter (1995) o Nelson y Winter (2002).

¹⁷⁵ En Nelson y Winter (1982: 37 y 133) la obra de Chandler sólo se cita una vez en el texto y otra en una nota al pie, ambas enmarcando su trabajo dentro de la línea central de la Harvard Business School (Nelson y Winter, 1982: 37 y 133). Posteriormente, Nelson (1994: 233) reconocía que <<*Our formulation then drew significantly on Simon, Cyert and March, and Penrose, as well as Schumpeter. With the vision of hindsight, it is clear that our writing then was handicapped by our insufficient knowledge of the writings of Chandler* (Nelson, 1994: 233)>>.

postulados fijados en Chandler¹⁷⁶, Nelson sostiene que el estudio de los determinantes del crecimiento de la empresa se debe centrar en el análisis de tres características fuertemente relacionadas: su estrategia, estructura y <<core capabilities>>. Por estrategia considera el conjunto de compromisos generales adoptados por la empresa para definir y racionalizar sus objetivos, mientras define por estructura el modo en que la empresa se organiza para implementar su estrategia. Finalmente, caracteriza las <<core capabilities>> en términos de una jerarquía de rutinas organizativas <<hierarchy of practiced organizational routines>> que se explican en relación a las capacidades de organización y en como se coordinan en el proceso de toma de decisiones y que configuraría el elemento central de las <<core organizational capabilities>>¹⁷⁷.

Para Chandler las rutinas aprendidas <<learned routines>> son las involucradas en las actividades funcionales (producción, distribución y marketing, obtención de suministros, mejora de los productos y procesos existentes y desarrollo de nuevos), aunque las rutinas más importantes para la empresa son las adquiridas en la coordinación de todas estas actividades funcionales¹⁷⁸. Por ello, tanto Chandler como los proponentes de la teoría evolutiva consideran que el elemento central del análisis de la empresa debe ser la comprensión de las características específicas de sus activos particulares, especialmente de las capacidades de organización. Este propósito diverge tanto de la teoría de los costes de transacción, en cuya formulación moderna el trabajo de Chandler ha tenido cierto impacto¹⁷⁹, como, aún más, de las premisas de la escuela neoclásica estricta¹⁸⁰ y de la teoría de la agencia¹⁸¹.

¹⁷⁶ Chandler (1991, 1996 y 2008).

¹⁷⁷ Nelson, 1994: 233-234.

¹⁷⁸ Chandler, 1992a: 86-87.

¹⁷⁹ La teoría de los costes de transacción, formulada originalmente en Coase (1937), se centra en la información asimétrica y en los costes de información resultantes que envuelven las transacciones, enfatizando que la actividad microeconómica se organiza para economizar estos costes. Según Williamson (1985: 41-42), quien desarrolla los argumentos de Coase pero integra también el análisis de Chandler, la existencia de activos específicos, racionalidad limitada y actitudes oportunistas, principales causas de la información asimétrica, provoca que los costes de transacción se minimicen mediante su internalización en el seno de la empresa y no obteniéndolos en mercados externos.

¹⁸⁰ La teoría neoclásica, en su formulación básica, ve a la empresa como una entidad legal que integra un conjunto de elementos productivos y en la cual sus gestores actúan racionalmente y con información perfecta buscando la maximización de beneficios (Hart, 1989: 1758).

¹⁸¹ La teoría de la agencia, cuyas raíces se encuentran en Coase (1960), considera a la empresa como un instrumento para lograr un uso más eficiente de los derechos de propiedad. En Demsetz (1967) o Hart y Moore (1983) se expone que los costes de transacción no son independientes de los tipos de derechos de

La teoría de los costes de transacción, igual que Chandler, considera que la internalización de funciones, al convertir las transacciones entre las distintas unidades en rutinarias, reduce tanto los costes de transacción como de información sobre mercados y suministros. Sin embargo, para Chandler el factor que permite una mayor reducción de costes es la coordinación administrativa aplicada para lograr una utilización más eficiente de los recursos empleados en la producción y distribución¹⁸². Las ventajas de internalizar las actividades de muchas unidades de negocio en una sola empresa, conformando una estructura multidivisional, no afloraron hasta que se creó una jerarquía directiva que desempeñaba las funciones realizadas anteriormente por los mecanismos de precios del mercado. Por ello, la empresa moderna habría surgido por primera vez cuando el volumen de las actividades económicas alcanzó un nivel suficiente para que la coordinación administrativa fuera más eficiente y más rentable que la coordinación a través del mercado¹⁸³.

Según Chandler, la fortaleza competitiva de las grandes empresas de la Segunda Revolución Tecnológica reside en las capacidades organizativas aprendidas, cuyo conjunto unificado se encuentra en el centro de la dinámica del capitalismo industrial. Sólo si las estructuras físicas (fábricas, oficinas y laboratorios) y las habilidades humanas organizadas, que conforman estas capacidades, están eficazmente coordinadas por una jerarquía directiva, la empresa puede alcanzar las economías de escala y diversificación necesarias para competir en los mercados nacionales e internacionales y seguir creciendo. Por ello, las capacidades de gestión constituirían la

propiedad presentes en el intercambio y que, por tanto, se deben redistribuir estos derechos de forma que se maximice la eficiencia en el uso de los recursos. Un elemento central de análisis de esta escuela son los problemas de información derivados de la separación entre propiedad y gestión (Jensen y Meckling (1976) y Strong y Waterson (1987)). La coordinación y asignación de recursos dentro de la empresa como mecanismo de reducción de costes de información se trata en muchos trabajos, destacando los estudios clásicos de Arrow (1964) o Alchian y Demsetz (1972).

¹⁸² En sus últimos trabajos Chandler (1992b: 491-492) manifestó que consideraba útil para el historiador económico tanto el estudio de los costes de agencia como de los costes de transacción, aunque siempre dentro de un marco de análisis que parta de la teoría evolutiva.

¹⁸³ Chandler (2008: 23-25). En *Strategy and Structure* (1962) Chandler había enfatizado que la administración de la gran empresa capitalista moderna presenta dos vertientes diferenciadas: las decisiones estratégicas y las decisiones tácticas o de estructura; siendo las primeras las que se toman en base a un análisis a largo plazo sobre el futuro de la empresa y las segundas las que afectan a la eficiencia de sus operaciones. En *The Visible Hand* (1977), señaló que la gran empresa posee dos características específicas –consta de muchas unidades operativas distintas y está dirigida por una jerarquía de ejecutivos asalariados que tienen una naturaleza diversa según se ocupen de decisiones tácticas o estratégicas– y adopta una estructura multidivisional.

competencia de organización en si misma, siendo la más valiosa de todas las capacidades organizativas¹⁸⁴.

Los procesos de eclosión y expansión de la gran empresa industrial son difíciles de explicar en términos de costes de transacción, agencia y otros tipos de costes de información. La respuesta requiere considerar como las empresas evolucionan sus capacidades organizacionales y como su fuerza y debilidad competitiva en el largo plazo son reflejo de estas capacidades adquiridas, así como de las del resto de empresas del sector y de las industrias relacionadas. La hipótesis examinada es que el éxito de FASA-Renault como gran empresa provino de la triple inversión y, especialmente, de la transferencia por parte de Renault de las capacidades de organización descritas por Chandler.

El tercer objetivo planteado es analizar la evolución de FASA-Renault entre el primer shock del petróleo y la integración de España en la CEE, período en el cual la industria automovilística experimentó tres fuertes impactos que provocaron su reconfiguración. El primero de ellos fue el cambio de orientación en las políticas estratégicas. Como se ha mostrado anteriormente, el despegue del sector tuvo lugar bajo unas políticas industriales centradas en la reserva del mercado a los productores instalados y en una concesión de licencias de fabricación extremadamente cautelosa que buscaba preservar a los productores instalados. Sin embargo, con la promulgación de los decretos de finales de 1972, la política aplicada se orientó a lograr la atracción de los grandes constructores norteamericanos, lo que llevó a cambiar políticas fundamentales, como era el grado de incorporación de componentes locales y el control de la competencia. Asimismo, la aproximación de España al Mercado Común conllevó una progresiva liberalización del mercado. Una primera consecuencia fue el aumento de la competencia debido a la entrada de Ford, que inició su actividad en 1976, y de GM, que a través de Opel empezó su producción en 1983.

El segundo gran impacto fue la crisis experimentada por la economía española durante la segunda mitad de los años setenta, y que se prolongó hasta mediados de los ochenta. Su estallido se debe buscar en la crisis internacional agudizada por el doble shock de los precios del crudo. Sin embargo, sus efectos al sur de los Pirineos fueron mucho más duros y prolongados. Desde la aplicación del Plan de Estabilización de 1959 la economía española había experimentado unas tasas de crecimiento extremadamente elevadas (un 8% de media anual), que disminuyeron notablemente a partir de 1973.

¹⁸⁴ Chandler, 1996: 58 y 979.

Entre el año de la muerte del dictador y el de la promulgación de la constitución la demanda pública sostuvo el crecimiento entre el 4 y el 5% anual. Los efectos de las medidas de ajuste aplicadas desde ese momento mantuvieron el crecimiento por debajo del 2% hasta la incorporación a Europa, conociendo tasas negativas en 1981. La contracción del crecimiento fue precedido de una espiral inflacionista, que alcanzó su punto álgido con el incremento de precios del 24,7% registrado en 1977. Entre las principales consecuencias de la estanflación se encontraron un fuerte descenso de la población ocupada y la aparición de unos altos índices de paro. A nivel empresarial, un primer resultado fue el desplome de la inversión¹⁸⁵.

El tercer impacto que afrontó la industria fue la emergencia de los constructores japoneses, que en pocos años se hicieron con el liderato mundial del sector (cuadro I.2). La literatura académica ha establecido que el auge nipón derivó de la implementación de unos modelos productivos que se diferenciaban de los aplicados en Occidente. En 1990, Womack, Jones y Roos publicaron el influyente libro *The Machine That Changed the World*. La obra era el resultado de las investigaciones realizadas al amparo del *International Motor Vehicle Program* (IMVP) del MIT, en el que participaron una cincuentena de investigadores con un enfoque multidisciplinar. El objetivo del IMVP era definir las causas explicativas del éxito japonés en la fabricación de automóviles.

A partir de la evidencia encontrada, Womack, Jones y Roos definieron un nuevo modelo de producción emanando de la industria automovilística japonesa, especialmente de Toyota, que bautizaron como *lean production* (traducido al castellano como “producción ajustada” o “producción ligera”). La producción se define como *lean* porque utiliza menos de todo en comparación a la producción en masa: menos trabajo en fábrica; menos espacio para fabricación; menos inversión en maquinaria; menos tiempo en investigación y desarrollo; y menos existencias o stocks; además, produce una mayor variedad de productos y lo hace con menos defectos¹⁸⁶. Según concluían, este conjunto de prácticas permitía superar las limitaciones inherentes a los modelos de corte fordista o sloanista, resultando en un nuevo paradigma productivo.

¹⁸⁵ Entre 1974 y 1980 la inflación se situó por encima del 15% y entre 1981 y 1984 por encima del 10%. La población ocupada descendió de 13 millones de personas en 1973 a 10,5 en 1985; en el mismo intervalo la tasa de paro se incrementó del 2,2% al 21,9%. Entre 1974 y 1985 la tasa de crecimiento de la inversión tuvo valores negativos en un total de ocho años (Carreras y Tafunell, 2007: 366-368).

¹⁸⁶ Womack, Jones y Roos, 2000: 13.

El ambicioso trabajo surgido en el seno del MIT y su posterior debate estimuló la aparición en Francia de la “Red Internacional del Automóvil GERPISA” impulsada inicialmente por los Profesores Michel Freyssenet, del *Centre National de la Recherche Scientifique*, y Patrick Fridenson, de la *Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales*. Producto de este amplio grupo de estudio aparecieron investigaciones de gran relevancia, destacando la de Boyer y Freyssenet, donde se revisa el análisis de los modelos productivos surgidos de la industria automovilística. Boyer y Freyssenet sostienen que el concepto *lean production* no puede tener validez como modelo productivo real pues de Japón no emanó únicamente un solo modelo productivo¹⁸⁷. En esta dirección señalan que el modelo aplicado por Toyota, caracterizado por la búsqueda permanente de la reducción de costes, difiere fundamentalmente tanto del implementado por Honda, cuya estrategia se centra en la innovación y la flexibilidad, como por el resto de fabricantes nipones¹⁸⁸.

De lo que no hay duda es de la existencia de un Sistema de Producción de Toyota (SPT) que en los años setenta demostró claramente su mayor competitividad. El SPT se basa en eliminar completamente los elementos innecesarios para la producción con el propósito de reducir los costes al máximo¹⁸⁹. Ello se logra mediante la combinación de dos prácticas clave: el *Just-in-Time* (JIT) y la *Autonomation*. EL JIT se consigue a través del trabajo en equipo basado en una organización laboral polivalente y en la rotación de tareas que se gestiona mediante un sistema de información llamado *Kanban*, ideado para lograr un control armónico de las cantidades producidas en cada fase del proceso productivo. Por su parte, la *Autonomation* es el mecanismo de control de los defectos en el trabajo, las máquinas o la línea de producción. El control se realiza

¹⁸⁷ Boyer y Freyssenet, 2000: 77-100. En Freyssenet, Mair, Shimizu y Volpato (1998) se concluye que durante los años setenta de Japón no emergió un único modelo productivo, pero que tampoco compartían trayectorias ni los grandes fabricantes norteamericanos ni los europeos. En Boyer, Charron, Jürgens y Tolliday (1998) se defiende que el traslado directo o la mera imitación de modelos productivos ajenos rara vez es posible o deseable, ya que estos requieren ser adaptados o reformados de manera significativa para adecuarse al nuevo entorno.

¹⁸⁸ En Mair (1994 y 1998: 110-120) se muestra como Honda desarrolló un sistema de producción propio basado en la innovación y flexibilidad. Por su parte, Hanada (1998: 94-102) señala que la estrategia y las prácticas productivas de Nissan sobre el automóvil de turismo durante los años sesenta eran distintas de las de Toyota y carecían de su coherencia, siendo las dificultades que afrontaron parecidas a las de muchos constructores europeos y norteamericanos. Asimismo, en Shimizu y Shimokawa (1998: 143-147) se expone que Mitsubishi Motors Corporation aplicó en los años setenta un modelo productivo basado en la prueba y error que, a pesar de que se puede definir como *lean*, difiere del de Toyota en aspectos esenciales y se centra, como Honda, en la innovación constante para conquistar nichos específicos de mercado.

¹⁸⁹ Ohno, 1982: 87-94.

a través del llamado *Yo-i-don system*¹⁹⁰ y del dispositivo de parada automática de la línea de producción, llamado *Bakayoke*¹⁹¹. Además, el SPT se caracteriza también por la externalización de actividades que no forman parte del núcleo central de la empresa. Finalmente, para que el sistema funcione, es necesario que los proveedores apliquen sus mismas pautas productivas, lo que se consigue mediante su fidelización¹⁹².

Por ello, el tercer objetivo planteado es mostrar los efectos del cambio de la política industrial sobre FASA-Renault, que coincidió con un período de crisis económica que provocó una contracción de la demanda doméstica de automóviles de turismo, hasta el momento su principal, y casi único, mercado. El trabajo analiza las estrategias aplicadas por la empresa para adaptarse al nuevo escenario y como ello afectó a su estructura. Asimismo, intenta establecer hasta que punto la casa de Valladolid fue sensible a unos modelos productivos emanados del país del sol naciente que mostraron su superioridad comercial sobre los occidentales en momentos de fuertes desajustes económicos.

El objetivo global de la tesis es elaborar una historia económica y empresarial de FASA (FASA-Renault). Hasta el momento la mayoría de trabajos que desde el ámbito académico han analizado su trayectoria estableciendo un conocimiento factual sobre la misma, entre los que sobresalen los de Loubet y Sánchez Sánchez¹⁹³, lo han hecho a partir de la explotación de fuentes de información de la *Régie Nationale des Usines Renault*. Este no es el caso de los trabajos de Charron¹⁹⁴, que se han centrado especialmente en la evolución de las relaciones laborales de la compañía y, por ello, han contado con los convenios colectivos y otra documentación proveniente de la Dirección de Personal y del Sindicato UGT como principal fuente de información, aunque también incorporan evidencia recogida en las Memorias de actividad de la sociedad.

Una de las novedades del trabajo realizado reside en la explotación de unas fuentes directas de información aún no exploradas –como son las *Actas del Consejo de*

¹⁹⁰ El *Yo-i-don system* es un método para suavizar los flujos de productos generados dentro del sistema productivo.

¹⁹¹ Monden, 1981: 38-46. Shimizu (1999: 41-61) amplía el análisis señalando que los trabajadores no solo participan de la reducción de costes para lograr así mayor competitividad a cambio de seguridad en el empleo, sino que, con el objetivo de reducir los tiempos muertos, aceptan vincular sus retribuciones al esfuerzo realizado.

¹⁹² Womack, Jones y Roos, 1990: 146-153 y Sako, 1996: 663-664 y 2000: 114-126.

¹⁹³ Loubet, 2000 y 2011 y Sánchez Sánchez, 2004, 2006 y 2011.

¹⁹⁴ Charron, 1990 y 1998.

Administración y las Actas de la Junta General de Accionistas de FASA (FASA-Renault)– o infrautilizadas –como son sus *Memorias de Actividad*. Por ello, la investigación presentada complementa a la literatura existente y permiten obtener nuevas evidencias y conclusiones. La naturaleza de las fuentes de información analizadas ha permitido fijar la intervención temporal de cada uno de los agentes implicados en el desempeño de la empresa, determinar cual fue su papel y discernir las motivaciones que les llevaron a implicarse en su desarrollo.

Una primera voluntad de la investigación es desentrañar el proceso de gestación de FASA. Es bastante conocido que la sociedad fue una iniciativa de Manuel Jiménez-Alfaro y que hasta 1967 su presidente fue Nicolás Franco, hermano del Jefe del Estado. Fruto de la investigación realizada se establece cual fue la contribución real de cada uno de estos dos personajes al surgimiento de la compañía y hasta cuando desempeñaron sus funciones al frente de la misma. También se muestra cual fue el papel jugado por el Banco Castellano durante su constitución y hasta donde alcanzó su participación.

Asimismo, se pretenden establecer los motivos que llevaron a Jiménez-Alfaro a localizar la sociedad en Valladolid, ciudad con una casi nula tradición en el ramo del automóvil. Partiendo de las fuentes analizadas se desarrolla la hipótesis de que el factor determinante se encontró en la amistad del militar con José González-Regueral, por entonces alcalde de la ciudad, siendo a orillas del Pisuerga donde el promotor acabó por encontrar tanto el capital inicial como las instalaciones necesarias. Por ello la hipótesis de unas posibles ventajas de índole económico-industrial como factor de atracción requiere cierta matización. La evidencia encontrada parece señalar que las ventajas de localización industrial de Valladolid referenciadas en la literatura existente no representaron tanto un papel de atracción de la actividad sino que facilitaron el desempeño de la misma, pudiendo explicar parte del éxito de la iniciativa.

Aunque trabajos previos han ofertado suficientes evidencias sobre la participación del Banco Ibérico en el capital social de FASA (FASA-Renault), menos sabida es la cronología de su implicación, ni sus motivaciones, protagonistas y resultados. Los años en que el Banco de los Fierro fue el principal accionista de la sociedad y en que sus hombres asumieron directamente la gestión de la misma resultaron determinantes para su desarrollo. Hasta el momento, este período no ha sido objeto de un tratamiento específico.

Y menos conocido aún es el papel jugado por el Banco de Santander. Entre febrero de 1956 y diciembre de 1960, Eduardo Ruiz de Huidobro, su hombre fuerte en Valladolid, fue quien llevó las riendas de la compañía. Su gestión buscaba vincular su desarrollo al de NMQ, sociedad siderúrgica y de transformados metálicos controlada por el Santander y ubicada en Los Corrales de Buelna (Cantabria). Sin embargo, la evidencia aportada muestra que el banco de los Botín no logró ni aprovechar la demanda de FASA para impulsar NMQ ni vincular el desarrollo de la automovilística al de su empresa siderometalúrgica. El estudio específico de los años en que el banco cántabro estuvo al frente de la sociedad es otro de los puntos tratados.

La obra publicada también ha dejado bien establecido que Renault rehusó participar financieramente en FASA en el momento de su constitución, que sólo se avino a ceder licencias de producción y que forzó a que la comercialización de los automóviles se reservara a una filial suya, la Sociedad Anónima Española de Automóviles Renault (SAEAR). Sin embargo, las actas consultadas permiten constatar que en todo momento los franceses estuvieron implicados, con menor o mayor intensidad, en FASA. Es también voluntad de estos trabajos establecer los momentos determinantes de la intervención francesa en la sociedad castellana.

Durante los años sesenta las instalaciones fabriles de Valladolid se convirtieron en el principal centro productivo de Renault fuera de Francia, convirtiendo a FASA en una de las principales empresas industriales presentes en España. También se pretende explicar por que Renault, que en 1960 contaba con factorías de montaje en 16 países, convirtió a FASA en su principal centro de producción en el extranjero. Fue durante los años setenta cuando se produjo la plena integración de la filial española en la estrategia mundial de Renault, consolidándose como la principal inversión productiva exterior del grupo francés.

En 1980 FASA-Renault se hizo con el liderato en producción y ventas en España. El estudio de la trayectoria de la empresa durante la fase de ascenso y hasta la integración en la CEE constituye la última de las metas perseguidas. Por ello se analizan los factores que permitieron a la firma castellana experimentar una fuerte expansión en un contexto de profundas turbulencias y adaptarse con éxito al nuevo rol que jugaría España en el sector del automóvil: convertirse en un centro de producción de modelos de gama media-baja orientados al mercado europeo.

La evidencia aportada por las numerosas investigaciones realizadas sobre trayectorias nacionales o empresas particulares de la industria del motor, ya sea desde una perspectiva singular o comparada, han permitido desplazar la frontera del conocimiento tanto sobre los procesos de desarrollo e industrialización como de implantación de modelos de producción. La ingente literatura académica acumulada que analiza el objeto estudiado (la industria automovilística) desde el enfoque propuesto (la historia industrial y de la empresa) es un excelente indicador tanto de la pertinencia como de la relevancia de la tesis presentada. La voluntad de los siguientes capítulos, en los que se ofrece una historia industrial y empresarial de FASA (FASA-Renault) desde su constitución hasta la integración del Estado español en la CEE, es añadir un poco más de luz en la agenda propuesta por Chang y Chandler, para contribuir así a robustecer el conocimiento sobre los procesos de desarrollo económico y empresarial del siglo XX y poder comprender mejor cual ha sido la dinámica del capitalismo industrial.

CAPÍTULO 1

LOS ORÍGENES: EL MONTAJE DEL RENAULT 4CV EN LA “FASA DE VALLADOLID”, 1951-1958

1.1. La gestación de FASA

El día 29 de diciembre de 1951 se constituyó en Valladolid la sociedad Fabricación de Automóviles S.A., inscribiéndose en el Registro Mercantil el último día del mismo mes, con un capital social de cinco millones de pesetas¹⁹⁵. Formaban parte del consejo constituyente Manuel Jiménez-Alfaro y Alaminos, Francisco Mateo Martínez, Eduardo Fernández de Araoz, Eusebio Eloy Caro Rodríguez, Santiago López González y José Luis Gutiérrez Semprún; todos ellos naturales o relacionados con Valladolid¹⁹⁶. Tres fueron las resoluciones tomadas: reservar la designación de presidente a Nicolás Franco Bahamonde, ofrecer al Banco Castellano un puesto en el consejo en reconocimiento de la cooperación prestada y, finalmente, designar como gerente al teniente coronel Jiménez-Alfaro. El militar era el titular de las licencias de la *Régie Nationale des Usines Renault* (RNUR) para el montaje del Renault 4CV en España y de la autorización del ministerio de industria para su ensamblaje en Valladolid¹⁹⁷. Como compensación por la cesión de estos derechos a FASA, se le

¹⁹⁵ Los trabajos académicos más destacados sobre FASA que atañen al período aquí estudiado son Charron (1990: 46-48 y 1998: 254-255), Loubet (2000: 210-214 y 2011: 329-331), Sánchez Sánchez (2004: 149-158 y 2006: 352-362) y Álvarez Martín (2006: 258-263). En Fernández y Pedrosa (1997: 219-220) también se hace referencia a esta etapa de FASA. Además, son especialmente interesantes las publicaciones en prensa Duque (1978) y Jiménez-Alfaro (1978), así como las memorias de Moisés Miguel Gandarillas, quien fuera responsable de suministros de FASA durante la fabricación del 4CV (Gandarillas, 2003).

¹⁹⁶ Francisco Mateo era abogado y Presidente del Hotel Conde Ansúrez de Valladolid. José Luis Gutiérrez Semprún, abogado del Estado y futuro alcalde de Valladolid (1957-1961), procedía de la firma Hijos de H. Gutiérrez SA, empresa mayorista en el negocio de telas y paños de Valladolid. Santiago López González, quien sustituiría a Gutiérrez Semprún al frente del consistorio (1961-1965), aunque era natural de Pesquera (Cantabria), a los 17 años entró como aprendiz en los talleres metalúrgicos de la empresa vallisoletana Hijo de Ciriaco Sánchez, dirigida entonces por Alfonso Sánchez Huerta. Eusebio Eloy Caro y Eduardo Fernández de Araoz eran dos industriales vallisoletanos con algunos intereses en diferentes actividades económicas de la provincia.

¹⁹⁷ Para una extensa y profunda historia de Renault ver Loubet (2000). Los primeros años de la *Société Anonyme des Usines Renault* se exponen en Fridenson (1972). La historia de la RNUR hasta los setenta se encuentra en Picard (1976), Seidler (1981) y Poperen (1983). Los turismos Renault 4CV montados por FASA –popularizados en la Península como 4/4– correspondían al tipo R-1062, Sport. En Francia se

otorgaron el 2% de los beneficios netos anuales que se obtuvieran en los primeros veinte años de actividad de la empresa¹⁹⁸. El consejo constituyente concluyó con la convocatoria, para el 12 de enero, de una junta general de accionistas con el objetivo de aprobar una ampliación del capital social hasta los 60 millones de pesetas¹⁹⁹.

La factoría de FASA se estableció en unos terrenos situados en el kilómetro 185 de la carretera N-601 (Adanero-Gijón) en el acceso sur a Valladolid, en el tramo conocido como Paseo del Arco de Ladrillo. Éstos fueron comprados por seis millones de pesetas (1,2 en dinero y 4,8 en acciones) a Ramón López Mozo, que inmediatamente fue nombrado consejero²⁰⁰. La propiedad ocupaba una superficie total de 59.288m², de los cuales 12.900m² estaban destinados a una nave de montaje uniforme que se debía unir directamente a un edificio de almacén de 2.550m², reservándose 1.050m² para una estación termo-eléctrica. Para el acondicionamiento de las instalaciones, el arquitecto español responsable, Francisco Lucine, contó con la colaboración *in situ* del arquitecto francés de la RNUR que había dirigido los trabajos de reconstrucción de la fábrica de Renault recientemente reinaugurada en la localidad flamenca de Haren-Vilvoorde²⁰¹.

La planta fue proyectada para una capacidad máxima de producción de entre 6.250 y 6.500 vehículos anuales, pudiéndose reducir su ritmo, en caso de falta de materias primas, en un 35%²⁰². La principal preocupación era el déficit de acero, que se pensaba quedaría subsanado con la puesta en marcha de diversas instalaciones siderúrgicas, destacándose por su importancia las de Avilés. El nivel de producción establecido se juzgaba como factible al estimarse una demanda anual del mercado español para el periodo 1952-1960 de 28.828 automóviles de turismos²⁰³. Durante el montaje del 4CV la plantilla rondó, sin muchas oscilaciones, alrededor de las 450 personas (apéndice 21).

denominaban "4CV" puesto que estos eran sus caballos a efectos fiscales. El apelativo "4/4" se aplicó en España porque se publicitaba como "cuatro puertas, cuatro plazas".

¹⁹⁸ FASA, Actas del Consejo, 5/01/1952. Este canon contractual fue capitalizado en 1957 cuando Jiménez-Alfaro renunció a sus derechos a cambio de 2 millones de pesetas, corriendo los respectivos impuestos a su cargo (FASA, Actas del Consejo, 26/06/1957).

¹⁹⁹ FASA, Actas del Consejo, 29/12/1951.

²⁰⁰ FASA, Actas del Consejo, 5/01/1952.

²⁰¹ FASA, Actas del Consejo, 24/02/1952 y 11/02/1952.

²⁰² FASA, Memoria, 1952.

²⁰³ FASA, Memoria, 1952. En Febrero de 1940 la Rama del Automóvil estimó, basándose en las importaciones del decenio 1925-1934, una demanda anual de automóviles de turismo situada entre los veinticinco y los treinta mil vehículos (Jiménez-Alfaro, 1944: 9).

Si Valladolid acabó albergando una planta industrial dedicada al ensamblaje del Renault 4CV fue por obra y gracia de Manuel Jiménez-Alfaro²⁰⁴. Jiménez-Alfaro nació el 8 de febrero de 1898 en Lucena (Córdoba) y murió en Madrid el 11 de enero de 1992. Hijo de Guardia Civil, cursó el bachillerato en el Colegio de Huérfanos del Ministerio de la Guerra, ingresando posteriormente en la Academia Militar de Artillería²⁰⁵, donde se licenció como Ingeniero de Armamento²⁰⁶. Sus primeros estudios sobre la nacionalización del automóvil se remontan a 1928²⁰⁷. Al finalizar la guerra civil, con el grado de comandante de artillería, fue nombrado profesor de la Escuela Politécnica del Ejército, creada en 1940. Poco después, ya como teniente coronel, asumió la categoría de profesor principal de automovilismo. El ejercicio del cargo le permitió asistir a diversos congresos del ramo del automóvil donde pudo entrar en contacto con representantes de empresas europeas del sector, así como presentar sus propios proyectos²⁰⁸.

²⁰⁴ Aunque Valladolid contaba con cierta tradición en el ramo de las industrias metalúrgicas desde la instalación de los talleres del ferrocarril en 1860, su vinculación con el sector de los automóviles era muy débil, destacando sólo la Sociedad Española del Carburador IRZ, fundada en 1922 (Gómez Mendoza, 1990: 163-169 y Álvarez, 2007: 257-258).

²⁰⁵ ABC, 15 de agosto de 1911, p. 9.

²⁰⁶ Sus hermanos, Antonio y José, también se dedicaron a la carrera militar. El primero ocupó el puesto de general de brigada de artillería, jefe de la segunda brigada de artillería. Por su parte, José, general subinspector de ingenieros de armamento y construcción, terminó alcanzando el grado de teniente general (ABC, jueves 20 de octubre de 1960, p. 57).

²⁰⁷ Jiménez Alfaro (1978).

²⁰⁸ En una ponencia presentada en el *Primer Congreso Nacional de Estudios Metalúrgicos*, celebrado en Barcelona en 1944, Jiménez-Alfaro abogaba por la nacionalización de la fabricación de automóviles en aras de que estos <<son base de nuestra independencia nacional, económica y guerrera>>, aunque acto seguido reconocía que los problemas de coste obligaban a iniciar el proceso a partir de patentes extranjeras (Jiménez-Alfaro, 1944: 1-2). El militar defendía la idea de fabricar motores para motocicletas, vehículos populares pequeños, vehículos de turismo y comerciales, turismos de representación o lujo y camiones de 5 toneladas de carga y, finalmente, camiones de 7 toneladas, mediante el uso de patentes nacionalizadas agrupadas en cuatro tipos de motores: dos motores de gasolina de 21/24 CV y 70/80 CV; un motor de gasolina o diesel de 100 CV; y un motor diesel de 140/150 CV (Jiménez-Alfaro, 1944: 6-9). En relación al “pequeño vehículo popular” manifestaba como ejemplo que Hitler <<el gran luchador de agitada y modesta vida>> había impuesto la fabricación de un motor de 4 cilindros, a 4 tiempos, de 986 cc y 23 CV (Jiménez-Alfaro, 1944: 7-8). Finalmente, remarcaba que sólo se podían adquirir automóviles por dos caminos: <<o construyéndolo nosotros mismos, en cuyo caso daremos trabajo y beneficiaremos a nuestra industria transformadora, a la que a su vez daríamos programa para el futuro; o esperando a que termine la guerra para adquirirlo con divisas (Jiménez-Alfaro, 1944: 14)>>.

Existen como mínimo dos evidencias documentadas durante el primer lustro de los años cuarenta de intentonas de Jiménez-Alfaro para lograr la licencia de fabricación de algún tipo de vehículo. En una misiva dirigida a Suanzes, al que calificaba de <<*buen amigo*>>, y fechada en Julio de 1942, exponía que era el autor del proyecto de nacionalización del DKW que, de acuerdo con la alemana Auto-Union, había sido presentado ante el Ministerio de Industria. Por ello le pedía poder tener contacto real con los estudios y tramites que el INI realizaba sobre la fabricación de automóviles y en concreto con las gestiones <<*muy avanzadas*>> que mantenía con <<*cierta marca italiana*>>, así como, con la recientemente creada Sección del Automóvil²⁰⁹. En su respuesta, remitida diez días más tarde, el presidente del INI respondía a su <<*Querido Manolo*>> con evasivas y sin mostrar simpatía alguna sobre su propósito²¹⁰.

Asimismo, en correspondencia realizada durante 1944 con José Maria Aguirre, director-gerente de Unión Cerrajera de Bergara (Guipúzcoa), con motivo de la compra por parte de la Escuela Politécnica del Ejército de 6 cerraduras no empotradas, tres a izquierda y tres a derecha, Jiménez Alfaro comentaba continuamente sus proyectos de nacionalización en el ramo del motor²¹¹. En esta ocasión, el militar tenía por objetivo la fabricación de una motocicleta, con vistas a producir posteriormente un pequeño utilitario, habiendo constituido para ello la empresa Industrias Reunidas del Automóvil SA²¹². El programa ideal que tenía en mente Jiménez-Alfaro para lograr una

²⁰⁹ Carta de Jiménez-Alfaro a Suanzes, Madrid, 26/07/1942.

²¹⁰ <<*Hasta la fecha, no está organizada la Sección especial y aunque, en principio, está ya designada la persona que ha de ponerse al frente de la misma, no se ha podido ocupar esta de la materia, por haber sido destinada fuera de Madrid y no estar asegurada, ni mucho menos, la posibilidad de que le dejen venir a trabajar al Instituto* (Carta de Suanzes a Jiménez-Alfaro, Madrid, 4/08/1942)>>. Ante una nueva misiva, fechada en Abril de 1943, en la que Jiménez-Alfaro pedía poder compartir una comida para hablar sobre nacionalizaciones de automóviles, Suanzes volvía a responder con evasivas y sin concertar ninguna cita.

²¹¹ Además, aprovechaba para pedir perfiles metálicos para ventanas dobles a estilo alemán para el hotelito en que vivía y que estaba en fase de ampliación. Asimismo, también solicitaba el envío de 10 mil kilos de material relaminable con destino a la empresa fabricante de neveras M-A-G de Valencia, propiedad de unos íntimos amigos suyos que tenían la producción parada por falta de suministros, obteniendo finalmente 10.450 kilos de tocho defectuoso procedente de Altos Hornos de Vizcaya (AMB, correspondencia entre Jiménez-Alfaro y Aguirre, 07.00.02.05.00).

²¹² El 19 de febrero Jiménez-Alfaro manifestaba que <<*De momento lo más inmediato será lo de motocicletas, en cuyo programa pueden Uds. tener parte muy activa*>>. A finales de marzo especificaba que <<*El asunto de posibles nacionalizaciones automóviles va en marcha: unas veces tengo optimismo y otras decaigo: es mucha lucha la que hoy hay que llevar para cualquier cosa. El escollo mayor parece que va a estar en el INI. Ya veremos*>>. En abril el asunto parecía tomar cuerpo <<*En relación con el asunto*

industria propia del sector, queda meridianamente reflejado en estas palabras <<El Estado, con sus medios de dirección y vigilancia, tiene que señalar orientaciones, deducir necesidades y formular programas. Y luego dar toda la entrada posible a la iniciativa privada, llevándola de la mano en sus primeros pasos, protegiéndola eficazmente en cuanto necesite, ayudándola a vencer dificultades, hasta que pudiéndola considerar mayor de edad, la obligue a responder de aquellos fines que en un principio se marcaron (Jiménez-Alfaro, 1944: 14)>>.

El sueño que perseguía empezó a materializarse a finales de 1950, cuando entró en contacto con individuos relacionados con la *régie Renault*, empresa que entonces producía con pleno éxito en Francia el modelo 4CV. En ningún caso la constitución de FASA fue una opción estratégica de la RNUR, sino todo lo contrario: una vez establecido el primer contacto, el militar tuvo que vencer muchas reticencias hasta conseguir el acuerdo de cesión de licencias. Bajo el mandato de Pierre Lefaucheu (1945-1955), la producción de automóviles Renault fuera de Francia constituyó una excepción, y obedeció más a circunstancias administrativas –sobre todo a la presencia de mercados cerrados a la importación– que a una voluntad de expandir sus plantas de producción. Hacia 1950 la internacionalización de la producción no entraba en los planes de Billancourt. *“Oui, nous étions contre cette formule de montage [...] Nous la*

de una posible cooperación de industrias auxiliares, que pudiesen formar un conjunto de trabajo que resolviese los problemas de unificación de vehículos de transporte, he venido en este plazo último de tiempo celebrando algunas reuniones (...) He cambiado impresiones con Dn. Castor de Uriarte, Gerente de Esperanza y Cia, que como Vd sabe cuentan con un magnífico Taller mecánico: y este señor está decidido a poner el asunto en marcha (...) En este mismo sentido acabo de escribir al Sr. Torrontegui, dado que la cooperación del Taller de engranaje de ellos, es indispensable. Y solo faltaría hablar también con Amorebieta o con Aparicio (Zumarraga) o algún otro especializado en la forja de estampación. Con otro que funda en acero y en aluminio, para efectos de cilindros y cárteres. Y con un acerista, que podría ser Echevarria de Bilbao. Con estos elementos de reunión previa, el problema es factible y cualquier cosa que se hiciese merecería buena acogida por parte del Gobierno>>. En mayo, precisaba que <<Lo más fácil y lo más inmediato, ha de ser los de las motos con miras a los cochecitos utilitarios>>, aunque dos semanas más tarde se mostraba más pesimista <<en verdad no llevo detrás más que buena voluntad y entusiasmo. Pero sigo adelante con mi manía de nacionalizar>>. Pasado el verano, parecía que su proyecto podía materializarse <<Creo que en breve les enviaré un borrador de las bases que en principio se consideran para el nuevo Consorcio o Industrias Reunidas del Automóvil SA, asunto que sigue en marcha sin otra paralización que la obligada por las vacaciones veraniegas>>. La correspondencia termina en noviembre, cuando el militar manifiesta que <<En estos días me ocupo de redactar la Memoria que concrete los puntos ya tan hablados de la nueva Sociedad constructora de vehículos utilitarios>> (AMB, correspondencia entre Jiménez-Alfaro y Aguirre, 07.00.02.05.00).

*considérations comme assommante sur tous les plans*²¹³. Así de claro se expresaba Albert Grandjean, director general de Renault entre 1945 y 1959.

A pesar de todo, este no fue, ni mucho menos, el principal escollo que tuvo que lidiar Jiménez-Alfaro. Ni tan siquiera lo fue la delicada situación financiera por la que pasaba la *Régie* en la primera posguerra. El mayor problema vino de la negativa de Lefauchaux a emprender ningún tipo de colaboración con el régimen franquista por la repulsión que éste le provocaba²¹⁴. No en vano había sido un activista de la resistencia a la ocupación nazi desde sus momentos iniciales y, asimismo, había dirigido la nacionalización de Renault con la liberación²¹⁵. Sin embargo, su intransigencia inicial fue minada poco a poco por las presiones de sus colaboradores, quienes pensaban que los beneficios superaban con creces a los costes²¹⁶.

El hecho que acabó decantando la balanza fue la voluntad expresa del militar de llamar a la puerta de Volkswagen si el acuerdo no fructificaba²¹⁷. Todo ello acabó por convencer al antiguo combatiente contra los nazis de aceptar el proyecto español, eso sí, con la doble condición de que la comercialización de los turismos quedara en manos de la Sociedad Anónima Española de Automóviles Renault (SAEAR), filial de Renault²¹⁸, y de no participar financieramente en la operación. Finalmente, el 12 de

²¹³ RNUR, Actas del Consejo, 21/05/1951. Acta reproducida en Loubet (2000: 210).

²¹⁴ Loubet, 2000: 211 y Sánchez Sánchez, 2004: 151.

²¹⁵ Nombrado, junto a 1.038 personas más, *Compagnon de la Libération*, Lefauchaux fue militante de la *Organisation Civile et Militaire*, una de las ocho grandes redes de resistencia del *Conseil National de la Résistance*. En 1944 fue deportado al campo de concentración de Buchenwald del cual se evadió asumiendo la dirección, bajo el apelativo de General Gildas, de las *Forces Françaises de l'Intérieur* de la región de París (Loubet, 2000: 62).

²¹⁶ Sánchez Sánchez, 2006: 354.

²¹⁷ Charron, 1994: 116 y Loubet, 2000: 211.

²¹⁸ La SAEARF era una sociedad comercial de derecho español creada por Fernand Renault en 1909, justo antes de su muerte, para introducir los automóviles de *Renault Frères* en la península. En el momento de su constitución los principales accionistas eran Luis de Santa María (48%), Louis Renault (23,3%) y la viuda de Fernand Renault (18,2%) (SAEARF, Actas de la Junta, 17/3/1910) En los años cuarenta se encontraba en un estado semi-letárgico debido a la economía autárquica del primer franquismo <<El Consejero Delegado informó al Consejo de la reanudación de las importaciones de vehículos, interrumpidos desde muchos años y de la repercusión favorable que se podía esperar sobre los resultados del ejercicio en curso (SAEAR, Actas del Consejo, 27/1/1949)>>. En 1951 Renault controlaba el 71,5% del capital de la SAEAR (SAEAR, Actas de la Junta, 30/3/1951).

febrero de 1951 se firmó, entre Manuel Jiménez-Alfaro y Pierre Lefauchaux, el contrato de fabricación del Renault 4CV en España²¹⁹.

Una vez alcanzado el acuerdo con la RNUR se imponía lograr la necesaria autorización al establecimiento de la nueva industria. A tal efecto Jiménez-Alfaro presentó, ante la delegación del ministerio de industria de Valladolid (14 de mayo de 1951), la memoria descriptiva y el proyecto de instalación de una nueva industria de fabricación de automóviles. Si el militar presentó su proyecto a orillas del Pisuerga fue porque era allí donde podía ofrecer un proyecto cerrado que le permitía eliminar el mayor número de observaciones que pudieran hacerse a tenor del <<*ambiente oficial y financiero poco propicio a la industria proyectada*²²⁰>>. Gracias a su amistad con José González-Regueral²²¹, por entonces alcalde de la ciudad, había entrado en contacto con Ramón López Mozo, propietario de unos terrenos que contaban con naves industriales en condición de servir de talleres y con un ramal ferroviario. El conocimiento de la ciudad y las influencias que allí tenía, <<*Valladolid era una ciudad que Manuel conocía muy bien ya que en ella vivía su madre con otro de los hijos, José, director de la Fábrica Nacional de Armas*²²²>>, hecho de extrema importancia en la España de la época, determinaron la decisión del promotor²²³. Y ello a pesar de que iba en contra de los intereses de la SAEAR, que pretendía que la factoría se instalase en Madrid, en los terrenos donde hoy se ubican las oficinas centrales de Renault España.

²¹⁹ No obstante, los promotores de FASA sí que intentaron controlar directamente parte de la producción o, como mínimo, poder determinar a quien se adjudicaban los coches. Con el visto bueno de la SAEAR, consiguieron que los primeros veinte coches producidos fuesen puestos a disposición de Jiménez-Alfaro y que los mil doscientos siguientes se distribuyesen, manteniendo el precio de venta al público, a razón de uno por cada fracción de 50.000 pesetas del capital social, con la intención de facilitar su suscripción (FASA, Actas del Consejo, 12/01/1952). Lamentablemente para sus intereses, a principios de 1954 la Secretaria General Técnica del Ministerio de Comercio resolvió que no podía haber reserva de derechos preferentes a favor de los accionistas (FASA, Actas del Consejo, 17/2/1954).

²²⁰ Jiménez-Alfaro (1978).

²²¹ González-Regueral y Jiménez-Alfaro habían sido compañeros de estudios en la Academia Militar de Artillería (Jiménez-Alfaro, 1978).

²²² Presencio (2007).

²²³ Los motivos expuestos sobre el por qué de la localización de FASA en Valladolid concuerdan con las conclusiones del estudio realizado por Auriol y Pajuelo (1988) sobre los determinantes últimos de la estrategia de localización de la industria española en la primera mitad de la década de los ochenta del siglo XX, donde, a partir de una encuesta a nuevas empresas, se concluye que son los factores de localización ligados a circunstancias personales y no económicas los que figuran en las primeras posiciones de las preferencias empresariales.

En España, el principal obstáculo que tuvo que vencer el promotor de FASA fue la oposición del INI. En otoño de 1950, después de que Suanzes esquivara un encuentro personal²²⁴, Jiménez-Alfaro le escribió una carta donde exponía los contactos que había establecido con personas cercanas a Renault y que habían fructificado en una visita a la fábrica de Billancourt (París). En la misiva manifestaba que los franceses estaban dispuestos a ofrecer ayuda técnica y cooperación para fabricar el Renault 4CV en España, aceptando que sus importaciones sólo complementarían aquella producción que la industria auxiliar no pudiera realizar. Asimismo, señalaba que el modelo que se pretendía nacionalizar no era competencia directa del FIAT 1.400 que el INI pretendía fabricar, sino que ampliaba el mercado con un “coche popular”. Finalmente, le aseveraba que antes de presentar el proyecto ante el Ministerio de Industria quería explicárselo personalmente, ya que no era su intención puentearle²²⁵.

En un memorando del INI sobre el expediente promovido por Jiménez-Alfaro fechado el 17 de septiembre, firmado por José Sirvent y dirigido a Suanzes, se expone que no hay objeción al tipo de coche escogido, ya que su producción puede ser compatible con la del FIAT 1.400, añadiendo que el Topolino de FIAT ha conocido un gran éxito en su segmento y que el 4CV puede ser un buen sustituto y de mayor aplicación debido a su capacidad para 4 pasajeros. Asimismo, manifiesta que la ubicación de la fábrica en Valladolid puede resultar aceptable ya que elimina el problema del déficit de mano de obra especializada que se da en otras zonas más industrializadas. No obstante, objeta vehementemente el sistema de fabricación en forma de cadena de montaje donde ensamblar un conjunto de piezas provenientes en su inmensa mayoría de la industria auxiliar, argumentando que se trata de un sistema inédito a tenor de los que se aplican en las principales empresas del sector, que optan por producir ellas mismas las piezas, componentes y elementos más esenciales²²⁶. El

²²⁴ El desencanto de Jiménez-Alfaro con Suanzes se hace patente en estas palabras <<Como en alguna ocasión te he dicho personalmente e incluso te he escrito, me hubiese agradado mucho el haberte sido útil de manera directa (Carta de Jiménez-Alfaro a Suanzes, Madrid, 19/11/1950)>>.

²²⁵ <<No quiero hacer nada sin explicarte detenidamente lo que he estudiado y conseguido en este particular, no solo para cumplir contigo este grato deber de amistad, sino para no presentar nada que no vaya en armonía o encajado en aquellas normas impuestas en nuestra economía nacional (Carta de Jiménez-Alfaro a Suanzes, Madrid, 19/11/1950)>>.

²²⁶ En el informe se observa que este sistema de producción ya había sido probado sin éxito en IMOSA para la fabricación del DKW alemán, en una iniciativa en la que ya había participado el propio Jiménez-Alfaro (INI, 18/9/1951: 17). Por el contrario, se señala que la propia fábrica de Renault se apoya en un taller dotado de medios potentísimos, con máquinas de ciclo automático construidas expresamente para cada

despacho alega que estudios propios destacan que a medida que disminuye la potencia del vehículo a construir, y por tanto su precio, su fabricación precisa de medios de producción más potentes y rápidos, y por ello más caros²²⁷. Finalmente, objeta que la industria auxiliar cuenta con medios anticuados o inadecuados para el empeño, y que no está en absoluto preparada para asumir el reto de servir en condiciones a una cadena de montaje para la producción de automóviles en serie²²⁸.

Si bien el estudio consideraba que la capacidad de producción proyectada de entre 2 y 6 mil unidades anuales en jornada de 8 horas podía ser absorbida por el mercado, a su vez señalaba que presentaba un problema de rentabilidad²²⁹. Según un estudio del propio INI, el linde mínimo para obtener rendimiento económico era de 10 mil unidades anuales, garantizándose con una producción de 20 mil en dos turnos de trabajo. Además, añadía que al ser el precio proyectado para el 4CV un 45% inferior al del 1.400 se precisaría de una producción comprendida entre las 24 y 30 mil unidades para obtener el mismo rendimiento que SEAT. Y precisaba que, de ser así, para no interferir en la actividad de la empresa pública, la producción de FASA debería orientarse en buena medida a la exportación, observando asimismo que emplazar la fábrica en Valladolid dificultaba las operaciones con el exterior²³⁰.

Finalmente, el informe exponía diversas reservas sobre el programa contenido en la memoria presentada. En primer lugar, enfatizaba que sería obligado importar numerosos elementos de imposible nacionalización por la industria española,

pieza y para cada fase y que el Gobierno francés no ha vacilado en aplicar un capital inmenso para la adquisición de su utillaje (INI, 18/9/1951: 11-12).

²²⁷ Según se advierte, el INI habría comenzado con la fabricación de un camión de 8/10 toneladas en series de 600 unidades anuales en jornada de 8 horas valiéndose de los medios de que disponía La Hispano Suiza en Barcelona y pretendería continuar con la fabricación de un camión Diesel de 5/6 toneladas en la futura fábrica de Barajas (Madrid), dotada ya de maquinaria más moderna y eficiente para poder desarrollar series de 1.500 unidades anuales. Por estos mismos motivos, para la fabricación de un coche utilitario en gran serie (10 mil al año en jornada normal), habría elegido el FIAT 1.400 en lugar de uno más pequeño que requería de un mayor automatismo en el proceso de fabricación, una inversión superior y la necesidad de una producción más elevada para obtener igual rendimiento económico del capital invertido (INI, 18/9/1951: 12-13).

²²⁸ INI, 18/9/1951:1-6.

²²⁹ El estudio destacaba que el 4CV había sido concebido para una producción anual mínima de 200 mil unidades en base a grandes prensas de estampación, fundiciones totalmente mecanizadas y máquinas con un alto grado de automaticidad, y que su producción a tan bajo volumen por máquinas autóctonas exigiría modificaciones tan importantes que prácticamente supondría un nuevo proyecto de coche (INI, 18/9/1951: 10).

²³⁰ INI, 18/9/1951: 2-3.

destacando los paneles embutidos cuyas posibilidades de producción consideraba nulas para la industria del momento. Además, juzgaba muy negativamente que el proyecto ni aproximaba el coste probable por unidad, ni mencionaba que empresas participarían de la nacionalización de las distintas piezas y componentes, lo que impedía establecer su ubicación geográfica y, por tanto, la idoneidad de emplazar la fábrica de montaje en Valladolid. Como último problema, enfatizaba especialmente que el proyecto ni ofrecía una aproximación a la forma de financiamiento, ni contenía las entidades españolas dispuestas a desembolsar el capital²³¹.

Sin embargo, Jiménez-Alfaro logró la preceptiva autorización gubernamental. Para ello utilizó los numerosos contactos que tenía en la administración franquista, empezando con la complicidad del ministro de trabajo, José Antonio Girón, estrechamente relacionado con Valladolid²³², y terminando en la línea directa con el Jefe del Estado²³³. Para ello recurrió a los servicios de Nicolás Franco Bahamonde, a quien le ofreció la presidencia de la futura sociedad²³⁴. El hermano mayor del Dictador, nacido el primero de julio de 1891 en El Ferrol (A Corunha) e hijo de un funcionario de la armada, ingresó de joven en la Academia de la Marina donde, ya como marinero y miembro del Cuerpo General de la Armada, formó parte, junto a Suanzes, de la primera promoción de la Escuela de Ingenieros Navales. Después de la I Guerra Mundial ejerció durante catorce años de director-gerente de la empresa Unión Naval

²³¹ INI, 18/9/1951: 13-14.

²³² Ministro de trabajo entre 1941 y 1957, José Antonio Girón, nacido en Herrera del Pisuerga (Palencia) en 1911 y muerto en Fuengirola (Málaga) en 1995, ingresó a los 7 años en los Jesuitas de Orduña (Bilbao), donde después de la primera comunión, y debido a motivos de adaptación, <<Ellos eran vascos, y yo castellano (Soler, 1973: 9)>>, se trasladó a los jesuitas de Valladolid para cursar el bachillerato. Estudió derecho en la Universidad de Valladolid, de la que fue expulsado en quinto curso (1932) debido a sus actividades paraterroristas como miembro de las Juntas Castellanas de Acción Hispánica, fundadas por Onésimo Redondo. Entre 1935 y 1936 fue temporero de la Diputación de Valladolid y el 22 de julio de 1936, al mando de la Primera Bandera de Castilla, tomó el puerto de Guadarrama (o Alto del León o de los Leones), enclave estratégico para la defensa de Valladolid. Tras ser cesado como ministro de Trabajo, guardó silencio hasta el 4 de mayo de 1972, cuando pronunció en la misma Valladolid su discurso “España 2000” en el que definió su ideario y su proyecto político. Para darse cuenta de la fuerza de Girón dentro del régimen a principios de los cincuenta, basta echar un vistazo a alguno de los cargos que ocupaba: Consejero Nacional del Movimiento; Miembro de la Junta Pontificia; Consejero del Reino; Presidente de la Confederación Nacional de Hermandades y Asociaciones de Combatientes o Presidente del Consejo de Administración del diario *Arriba*.

²³³ En Rodríguez Jiménez-Alfaro (2009) se cuenta que fue necesario recurrir a Luis Carrero Blanco, por entonces ministro subsecretario de la presidencia, para desbloquear la oposición del INI.

²³⁴ Sostiene Garriga (1980: 167) que nadie estaba mejor situado que Nicolás Franco para intervenir y resolver asuntos que no había manera de que marcharan por cauces normales.

de Levante SA, con astilleros en Valencia. Con la llegada de la República, desempeñó el puesto de Director de la Escuela Superior de Ingenieros Navales (1932-34) y Director General de la Marina Civil y Pesca (1935)²³⁵, además de presidir el Rotary Club de Valencia²³⁶.

A los pocos días del golpe de Estado huyó a Guarda (Portugal), donde recibió instrucciones de su hermano para que se desplazara a Lisboa a fin de presidir una junta de ayuda a los sublevados. Cuando Francisco Franco instaló su cuartel general en Cáceres, se desplazó a la ciudad extremeña para ejercer de secretario de su hermano para asuntos civiles²³⁷. Asimismo, con el traslado del cuartel general del ya Generalísimo al palacio arzobispal de Salamanca, en octubre de 1936, Nicolás le siguió para ejercer de Secretario de Estado²³⁸. En contra de lo que parecía, no formó parte del primer gobierno franquista, establecido a principios de 1938²³⁹. El puesto que le tocó fue el de embajador extraordinario y plenipotenciario en Portugal. No obstante, continuó siendo un asiduo visitante del Cuartel General del Caudillo en Burgos y, posteriormente, de El Pardo, que solía frecuentar una vez por semana, sin olvidar su presencia en las Cortes, de las que era procurador. Esta posición le permitió cultivar una especie de suerte empresarial: el tráfico de influencias²⁴⁰.

El visto bueno al proyecto se obtuvo en el Consejo de Ministros celebrado el 10 de octubre de 1951. Nueve días más tarde se publicó en el BOE la disposición oficial que autorizaba a la fabricación del Renault 4CV en la ciudad de Valladolid. En ésta, al margen de las condiciones generales que afectaban a toda nueva industria, se

²³⁵ El titular del Ministerio de Marina era Pere Rahola, hombre de la Lliga de Cambó.

²³⁶ Cabanellas, uno de los cuatro Generales de División sublevados el 18 de julio y Jefe de la Junta Militar de Burgos, comentaba que la principal información que Francisco Franco poseía sobre la masonería la había recibido de Nicolás, añadiendo que solían frecuentar la misma logia (Garriga, 1980: 106).

²³⁷ Según Garriga (1980: 93-104) desde esa plaza jugó un importante papel, en connivencia con Johannes Bernhardt, agente de Goering en España y gerente de HISMA, sociedad que se ocupaba de las relaciones económicas entre Burgos y Berlín, en la designación de su hermano como Jefe del Gobierno del Estado el 29 de Septiembre de 1936.

²³⁸ En 1937 asistió, al frente de la delegación española, al congreso del partido nacionalsocialista celebrado en Nuremberg, desde donde se trasladó a Roma para entrevistarse con Mussolini.

²³⁹ Garriga (1980: 160-161) mantiene que su hermano lo quería al frente de Industria y Comercio, pero que Serrano Suñer, su cuñado y titular de la cartera de Interior, le convenció que no era adecuada la presencia de tantos familiares en el gobierno.

²⁴⁰ Cabrera y Del Rey (2002: 317) señalan que el único mérito que desde el punto de vista económico reunía era el de ser hermano del dictador. Por su parte, Garriga (1980: 352) finaliza su biografía sobre el personaje concluyendo que Nicolás hubiera sido un hombre sin importancia de no haber estallado la guerra civil y hubiera vivido España en un régimen de libertad.

señalaban unas “*normas especiales*” de obligado cumplimiento. En ellas se especificaba que para poder iniciar la producción en serie era obligatorio garantizar que el valor de los materiales y elementos de fabricación nacional representaran como mínimo el 25% del precio de coste del vehículo y que la producción alcanzara las 200 unidades mensuales; asimismo se condicionaba la venta al público a que, incluyendo los gastos de ensamblaje, el 50% del precio de venta en fábrica correspondiese a gastos realizados en España²⁴¹. Este porcentaje se debía ampliar al 70% un año después de iniciar la producción, al 90% al finalizar el tercer año –incluyendo el embrague, la caja de cambios y el motor– para alcanzar una fabricación completamente “nacional” al cabo de seis años²⁴².

El origen del capital inicial fue fruto de la falta de entendimiento crónico entre Jiménez-Alfaro y la SAEAR. Según el militar, una vez el gobierno dio el visto bueno al proyecto, la filial de Renault le habría indicado que contaba con un grupo de capitalistas para cubrir la inversión necesaria de sesenta millones de pesetas. Y manifiesta que el trato fue aceptado y que si no llegó a materializarse fue porque dicha financiación no se acabó nunca de concretar, lo que le obligó a tener que recurrir, ya en diciembre, a apoyos en la propia Valladolid. Gracias a su amistad con González-Regueral, entró en contacto con el empresario local Alfonso Sánchez Huerta, quien encargó a su apoderado, Santiago López González, que citará en su nombre a diversos capitalistas vallisoletanos para exponerles el asunto²⁴³.

En la reunión, celebrada en la sede del Banco Castellano, se configuró el futuro consejo de administración y se comprometió el capital inicial de 5 millones de pesetas. Esta se inició el 28 de diciembre y se alargó hasta las primeras horas del 29, fecha de la escritura de constitución de FASA. Según se acordó, cada miembro del consejo se comprometía a comprar 50 acciones de mil pesetas, lográndose una aportación inicial de 300 mil pesetas. Lo que restaba hasta alcanzar los 5 millones escriturados fue aportado por más de un centenar de inversionistas, en su mayoría vallisoletanos²⁴⁴. La

²⁴¹ Por este concepto se entiende que a los precios de las piezas necesarias para la fabricación se debía añadir todo tipo de materiales y productos, especialmente disolventes y pinturas, así como otros elementos tales como mano de obra directa e indirecta, gastos financieros, amortizaciones y los gastos de la licencia de fabricación, además del beneficio industrial.

²⁴² BOE, nº 292, 19-X-1951.

²⁴³ Jiménez-Alfaro (1978).

²⁴⁴ En la Junta General de Accionistas celebrada el día 12 de enero de 1951 se encontraban presentes o representados 108 accionistas que, en conjunto, ostentaban el 92% del capital social (FASA, Actas de la Junta, 12/01/1951).

ampliación de capital, en una sola vez y hasta los 60 millones, fue anunciada el primero de mayo de 1952²⁴⁵. Al cerrarse el período de ampliación, los accionistas primitivos habían suscrito 39 de los 55 millones emitidos. Según se estipulaba en los acuerdos, el capital restante fue ofrecido a la SAEAR²⁴⁶, que lo suscribió inmediatamente²⁴⁷. A finales de año se había desembolsado un 31,25% del capital suscrito, completándose el resto durante 1953²⁴⁸.

La distribución de los recursos a la vista de FASA ayuda a establecer que bancos participaron en su proceso de constitución. A 31 de diciembre de 1952 el saldo en caja y bancos de la empresa era de 9.065.348,20 pesetas, que se encontraban distribuidas de la siguiente manera: Caja de la empresa (1,35%); Banco Castellano (69,68%); Banco Hispano Americano, oficina de Valladolid (24,23%); Banco Hispano Americano, oficina de Madrid (0,22%) y Banco Central (4,52%)²⁴⁹. El Banco Castellano era el banco con el que FASA trabajaba normalmente, reservando al Banco Hispano Americano las operaciones de crédito exterior, ya que éstas no entraban en la actividad corriente de la entidad vallisoletana²⁵⁰.

1.2. El inicio de la producción industrial

Con el capital comprometido ya emitido y suscrito se pudo presentar ante el Ministerio de Comercio –dentro del Tratado Comercial Hispano-Francés de 1951-52– el permiso de importación relativo a los elementos y conjuntos de las 400 primeras unidades del 4CV. La solicitud quedó supeditada a las nuevas normas que se tenían que dictar sobre la distribución de automóviles montados con componentes importados. Esta demora provocó que se empezara a discutir el Tratado Comercial de 1952-53 sin que aún hubiera recaído resolución alguna sobre el permiso de importación solicitado dentro del tratado anterior, obligando a presentar una nueva solicitud, que en este caso se amplió a mil unidades. Finalmente, el segundo permiso

²⁴⁵ BOE, nº 127, 6/5/52.

²⁴⁶ FASA, Actas del Consejo, 8/6/1952.

²⁴⁷ FASA, Actas del Consejo, 14/6/1952.

²⁴⁸ FASA, Memoria, 1952 y 1953.

²⁴⁹ FASA, Memoria, 1952.

²⁵⁰ FASA, Actas del Consejo, 11/4/1953. A pesar de lo que se comenta en García Ruiz (2001: 141) y Loubet (2011: 329) sobre la participación del Banco de Santander en la gestación de FASA, la implicación de la casa cántabra no ocurrió hasta el primer cuatrimestre de 1955.

fue aprobado el 29 de diciembre de 1952, quedando aún pendiente que el Instituto Español de Moneda Extranjera (IEME) autorizara la apertura del crédito correspondiente²⁵¹.

Las nuevas normas comunicadas a FASA por la “Junta de Coordinación del Comercio Exterior” establecieron que, para que sus vehículos quedaran clasificados como de libre distribución, los gastos en España deberían representar un 60% del precio de venta, a la vez que ampliaban del 25 al 40% el valor de los conjuntos, elementos y piezas de fabricación nacional sobre el precio de coste²⁵². En caso contrario la Junta arbitraba que se aplicaría un recargo del 40% sobre el monto total importado, llamado “Fondo de Retorno”²⁵³.

Estas exigencias apremiaron la necesidad de iniciar de forma efectiva el proceso de nacionalización. Los primeros pasos se produjeron a mediados de 1952, cuando llegaron a Valladolid dos vehículos despiezados con sus correspondientes croquis. Fue a partir de estos bocetos que los diferentes fabricantes de la industria auxiliar empezaron a realizar sus propuestas de producción. Cuando no se disponía de los planos de las piezas –normalmente porque las patentes no eran propiedad de la *Régie* sino de sus proveedores– o bien se copiaban directamente de las muestras, o bien se conseguían mediante acuerdos de cesión de licencia entre el proveedor local y el de Renault. Aunque la práctica habitual era “fusilar” directamente las piezas de origen, ya que las empresas francesas raramente patentaban sus productos en España, pues consideraban que su mercado interior tenía unas dimensiones despreciables²⁵⁴.

El día 6 de abril de 1953 se recibió del IEME la comunicación de la apertura del crédito para la importación de piezas²⁵⁵, aunque se condicionó al ingreso previo del “Fondo de Retorno”. Tal imposición suponía un duro revés para FASA, pues implicaba inmovilizar un 16% de su capital social²⁵⁶. Tras las pertinentes negociaciones, se

²⁵¹ FASA, Memoria, 1952.

²⁵² FASA, Memoria, 1952.

²⁵³ Dicho Fondo era un gravamen que salía de aplicar un determinado porcentaje sobre el total de pesetas destinadas a la importación. En el caso de FASA se aplicaba si no se cumplían los porcentajes de nacionalización establecidos (FASA, Memoria, 1953).

²⁵⁴ Gandarillas, 2003: 52.

²⁵⁵ A pesar de que el crédito fue aprobado por la Dirección General de Comercio el 29 de diciembre de 1952 y tuvo entrada en el IEME el 13 de enero siguiente, el Instituto no lo pudo satisfacer antes por no tener disponibilidad de francos (FASA, Actas del Consejo, 13/3/1953).

²⁵⁶ FASA, Memoria, 1953.

consiguió que la aplicación del “Fondo” quedara en suspenso hasta que no se determinara definitivamente el porcentaje real de los elementos nacionalizados. Por todo ello, el crédito base para la importación de los primeros mil conjuntos de piezas no se concedió hasta mediados de mayo.

La entrada de divisas permitió que el día 4 de junio llegara a Valladolid el primer vagón con dos conjuntos completos de piezas. A partir de dicha fecha continuó el envío regular de vagones, que salían precintados de Billancourt para ser abiertos en el apartadero de la factoría pucelana, ante el personal del Cuerpo Pericial de Aduanas allí destinado²⁵⁷. Este sistema permitió a FASA aislarse de las paralizaciones de las cargas y descargas que frecuentemente se presentaban con el transporte de material ferroviario en la frontera de Irún. Con estos acicates, el recorrido París-Valladolid se estimaba en seis días de duración. A su vez, la presencia de una aduana en la misma fábrica allanaba el camino a la importación fraudulenta de material no autorizado al permitir que los controles de contingentes se sortearan con mucha más facilidad.

La cadena de montaje empezó a funcionar el primero de agosto. Once días más tarde salían de la factoría de FASA en dirección al Ayuntamiento de Valladolid los once primeros 4CV, cuya producción en serie no empezaría hasta principios de octubre, con una cadencia de diez vehículos por jornada laboral de ocho horas²⁵⁸. Si bien el montaje del pequeño utilitario se había puesto en marcha, la situación a orillas del Pisuerga distaba mucho de estar bien encauzada, pues la industria auxiliar se mostraba incapaz de satisfacer las necesidades de una producción a gran escala²⁵⁹. Por todo ello, la Secretaría General Técnica de la Dirección General de Industria acabó decretando el abono íntegro del “Fondo de Retorno” al entender que definitivamente no se había alcanzado el porcentaje exigido en la nacionalización del vehículo²⁶⁰.

²⁵⁷ El transporte se realizaba mediante vagones Transfesa, que contaban con unos ejes intercambiables que les permitían superar las diferencias en el ancho de vía de lado y lado de los Pirineos.

²⁵⁸ FASA, Memoria, 1953.

²⁵⁹ La estructura de la industria auxiliar estaba obsoleta. Según Gandarillas (2003: 62), esto se traducían en una producción de piezas no homogénea, lo que imponía la necesidad de hacer controles de calidad a cada pieza, ya que los controles aleatorios obligaban a devolver todas las partidas recibidas, mientras que, por su parte, los proveedores, sabedores de su condición de imprescindibles y de su invulnerabilidad en caso de incumplimiento de las condiciones de los contratos, hacían poco o nada para reponer adecuadamente las piezas devueltas, lo que obligaba a aceptar las piezas defectuosas si no se quería afrontar un paro de las cadenas. La situación descrita corrobora perfectamente el análisis que había hecho el INI (18/9/1951: 6) sobre la decisión de ensamblar en base a producción suministrada por la industria auxiliar.

²⁶⁰ FASA, Actas del Consejo, 11/11/1953. Un mes antes, Nicolás Franco manifestaba que la postura de FASA era considerar que sus coches, habiendo logrado el porcentaje previsto, se deberían estimar sin Fondo de

Los problemas con la nacionalización de los componentes y el agotamiento de los mil primeros conjuntos recibidos impidieron que la producción se acercara a la cadencia proyectada de 25 unidades diarias (gráfico 1.1). Para aligerar el proceso de nacionalización se solicitó a Renault que enviara un técnico para que certificara *in situ* las homologaciones. El rechazo a la petición motivó las primeras suspicacias en la dirección de FASA sobre la voluntad de los galos de incrementar su influencia en la sociedad²⁶¹. El agotamiento de los conjuntos enviados provocó un estancamiento de la producción por día de trabajo, lo que a ojos franceses era una muestra palpable de la desacertada gestión de la empresa.

El rumbo que estaba tomando la compañía generaba una desconfianza creciente en Billancourt, donde el propio Lefauchaux se lamentaba que: “*Cette affaire, que nous ne contrôlons pas, que nous ne menons pas, marche un peu à l’espagnole et nous n’en sommes pas satisfaits...Je dois même dire que cette société ne m’inspire pas une confiance totale. Le président n’est pas souvent là..., le colonel Alfaro, dont l’énergie est incontestable, semble plus un artiste qu’un industriel...Que faut-il faire*²⁶²”. Al Presidente de Renault le respondió Pierre Meilhan²⁶³, quien conocedor de las circunstancias que permitían su presencia en España, expuso la cruda realidad: <<*Si nous n’avions pas cette usine, il serait impossible de vendre des voitures en Espagne. Et n’oublions pas que nous avons arraché cette affaire à Volkswagen*²⁶⁴>>. La situación estaba meridianamente clara: vender automóviles en España llevaba implícita su penitencia.

Retorno y como coches enteramente libres (FASA, Actas del Consejo, 3/10/1953). Para entender la situación, basta señalar que a principios de 1953, piezas sueltas a parte, sólo se habían hecho pedidos a empresas ubicadas en territorio español de acumuladores (marca Prest-O-Like) y radiadores (Rahemo); aunque en el caso de los primeros la SAEAR objetó que, debido al prestigio de la marca, eran preferibles los Tudor, siendo su propuesta desestimada (FASA, Actas del Consejo, 30/01/1953).

²⁶¹ FASA, Actas del Consejo, 3/10/1953.

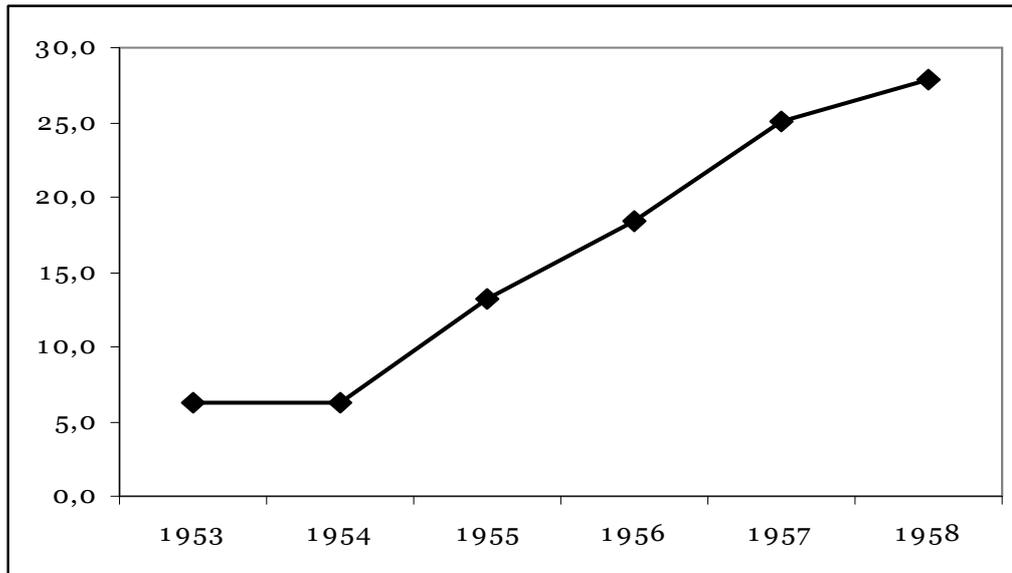
²⁶² Loubet, 2000: 211.

²⁶³ Pierre Meilhan era en aquel momento el director de los servicios jurídicos de la *Régie*.

²⁶⁴ Loubet, 2000: 211.

Gráfico 1.1

Cadencia diaria de producción del 4CV (unidades/día)



FUENTE: Datos de producción en Apéndice 2. Se han considerado 300 días laborables por año completo de fabricación; 80 días para el primer año de producción, que se inició el primero de octubre; y 245 para el último, al finalizar la misma el 21 de noviembre.

1.3. La lucha por el control de FASA

El enfrentamiento entre el Grupo de Valladolid y la SAEAR

En la segunda convocatoria de la Junta General de Accionistas celebrada el 30 de abril de 1954, Nicolás Franco y el resto de consejeros excepto los que actuaban en representación de la SAEAR, presentaban la dimisión de sus cargos al frente de FASA. Dos años antes, la ampliación de capital hasta los 60 millones de pesetas había convertido a la SAEAR y a Eudoxio López Doncel en los dos máximos accionistas de la compañía²⁶⁵. A pesar de ello, el Consejo resultante de la nueva correlación de fuerzas estaba controlado por el denominado “Grupo de Valladolid”, compuesto por los consejeros primitivos más otros cuatro vocales²⁶⁶. El resto de sillas del máximo órgano de decisión entre juntas estaban ocupadas por tres representantes de la SAEAR²⁶⁷, más Paulino Monsalve y Nicolás Franco.

²⁶⁵ FASA, Actas de la Junta, 29/04/1953.

²⁶⁶ Se trataba, además del ya mencionado Ramón López Mozo, de Alfonso Sánchez Huerta, director de la firma Hijos de Ciriaco Sánchez de Valladolid, Celso Lozanos, en representación del Banco Castellano, y Agustín Planas (FASA, Actas de la Junta, 29/04/1953).

²⁶⁷ Eran Genaro Soubrie, López Sendón y Alberdi (FASA, Actas del Consejo, 16/07/1952).

Las desavenencias entre el grupo de Valladolid y los representantes de la SAEAR fueron constantes desde los primeros momentos. A finales de otoño de 1952 Paulino Monsalve propuso modificar los integrantes del Comité Ejecutivo, órgano de gobierno entre consejos, para dar entrada a representantes de la SAEAR. La propuesta fue derrotada por cinco votos a favor y ocho en contra, evidenciando la división entre el grupo de Valladolid y la filial de Renault, que sumó el apoyo de López Mozo, quien se encontraba en litigio con la propia FASA debido a conflictos surgidos en torno al pago de impuestos por los terrenos cedidos. Por su parte, tanto Jiménez-Alfaro como Franco se abstuvieron, manifestando el presidente la necesidad de concordia entre ambos grupos²⁶⁸. Los franceses replicaron no sólo negándose al envío de un consejero técnico y de un inspector para homologar piezas²⁶⁹, sino también forzando a realizar las nacionalizaciones en Billancourt²⁷⁰.

Un año más tarde, Jiménez-Alfaro tachaba la actitud de la SAEAR como de inadmisibile y señalaba que era un contrasentido que el margen de beneficio de la comercializadora fuera mayor que el de la productora. En esta dirección, Nicolás Franco añadía que según le constaba el precio había sido encarecido en algunos casos por comisiones excesivas cobradas por agentes, expresándose Paulino Monsalve y Eduardo Fernández en la misma dirección. La tensión fue en aumento cuando el director-gerente señaló que la SAEAR, ante las dificultades que tenía para colocar el coche, pedía suprimir accesorios para rebajar el precio. A pesar de la propuesta conciliadora del propio Jiménez-Alfaro, que sugirió una rebaja simultánea del margen de beneficio de ambas sociedades, Alberdi se mantuvo en sus trece, a lo que respondió Monsalve que por contrato estaban obligados a asumir la totalidad de coches producidos y que si querían rebajase la SAEAR su margen de ventas, dando por zanjada la discusión²⁷¹.

El conflicto se había encarnizado debido a los intentos de la filial de la *Régie* para hacerse con el control de FASA mediante la adquisición de acciones a escondidas y la compra de votos para la Junta de Accionistas a cambio de promesas de rebaja en el precio del 4CV²⁷². Los movimientos subterráneos fueron detectados por el Consejo de

²⁶⁸ FASA, Actas del Consejo, 28/11/1952.

²⁶⁹ FASA, Actas del Consejo, 30/01/1953.

²⁷⁰ FASA, Actas del Consejo, 13/03/1953.

²⁷¹ FASA, Actas del Consejo, 17/02/1954.

²⁷² FASA, Actas del Consejo, 17/02/1954.

Administración, que se inquietó sobre manera al creer que la operación había estado orquestada desde las orillas del Sena. Inmediatamente Nicolás Franco viajó a París para reunirse personal y directamente con la presidencia de Renault. Asimismo, presentó su dimisión a fin de que el asunto se resolviera en una próxima Junta General Extraordinaria. Al hermano del dictador lo siguió el resto del consejo, excepto los tres representantes de la SAEAR. El Presidente cerró el consejo con un alegato patriótico que era un claro desafío a los franceses y sus representantes: *<<O la Sociedad sigue siendo totalmente española en cuyo caso seguiré queriéndola, o en caso contrario, que claramente adquiriera la Régie y su filial el control total de la Sociedad²⁷³>>*.

El pulso estaba echado. El conflicto estalló en medio de un ambiente de gran tensión y malestar en la Junta Ordinaria celebrada el 30 de abril. Eudoxio López Doncel tomó la palabra para aseverar que FASA no llevaba la vida que tenía que llevar debido a una divergencia de criterio en el Consejo que se traducían en una serie de dificultades en su funcionamiento, que de no existir permitirían una situación más firme y económicamente mejor. Acto seguido, declaró que no se podía tolerar que se hablara mal de FASA, de Valladolid y de los accionistas de Valladolid, exclamando que *<<es lamentable que uno se encuentre en Barcelona, en Bilbao, en Sevilla, con mucha gente que le dice: ¿Vd. Está embarcado en esa aventura de FASA? ¡Pero si no tienen ni terrenos, si eso es un timo!²⁷⁴>>*. López Doncel prosiguió afirmando que la realidad de FASA sería mayor con un nuevo Consejo y que, por ello, pedía que se diera un voto de confianza a Nicolás Franco para que presentase una nueva candidatura. Genaro Soubrie, en representación de la SAEAR, no aceptó la propuesta y se negó a dimitir. El alegato final corrió a cargo de Fernández Araoz, quien manifestó vehementemente que cuando FASA se fundó, y cuando Jiménez-Alfaro no encontraba capital para ella, se hablaba mucho en Madrid de Renault y de determinados Bancos, pero que la realidad era que finalmente se había fundado en Valladolid, señalando que la incompatibilidad entre grupos era manifiesta y que por ello la Junta debía decidir si continuaba confiando en el grupo de Valladolid o eran otros intereses los que tomaban el control. El equilibrio de fuerzas se visualizó cuando una mayoría holgada otorgó a Nicolás

²⁷³ FASA, Actas del Consejo, 17/02/1954.

²⁷⁴ Lo de los terrenos hacía referencia al conflicto abierto entre la mayoría del consejo de administración y López Mozo sobre quien debía asumir el pago de los impuestos derivados de la cesión a FASA de las naves y terrenos de su propiedad. Finalmente, y en cumplimiento de la ejecución de sentencia de la Audiencia Provincial, se pagaron 2,8 millones de pesetas a López Mozo (FASA, Actas del Consejo, 26/06/1957).

Franco un voto de confianza para que propusiese a un nuevo equipo rector en una Junta General Extraordinaria a celebrar el próximo 28 de mayo²⁷⁵.

De la SAEAR al Banco Ibérico

La situación se encauzó cuando en Billancourt se dieron cuenta del alcance de la operación lanzada por su filial. La actuación unilateral de la SAEAR había dejado a la *Régie* en una situación equívoca que hacía peligrar su permanencia en España. Ante la disyuntiva de apoyar a su filial o tender puentes hacia los directivos de FASA, Lefauchaux optó por recomponer las relaciones con Valladolid destituyendo fulminantemente al director de la SAEAR. Asimismo, y como gesto de buena voluntad, cedió a Nicolás Franco todas las acciones de FASA en manos de la SAEAR –a excepción de una participación simbólica de un millón de pesetas. Las cesiones galas no acabaron ahí, sino que satisficieron también una demanda histórica como era el envío a España de un ingeniero para ayudar a solventar los permanentes problemas de calidad que frenaban las nacionalizaciones. Como contrapartida, Nicolás Franco ofreció a la RNUR tres puestos en el consejo de administración con carácter de observadores.

Con toda seguridad, quien más tajada sacó de la situación fue la familia Fierro²⁷⁶, que supo aprovechar sus estrechas relaciones con Nicolás Franco²⁷⁷, así como sus contactos con la SAEAR –y a través de ella con la RNUR– para aparecer como el elemento de consenso que por un lado afianzara la posición del hermano del caudillo y por el otro diera confianza a los franceses acerca de la gestión de la sociedad. A mediados de 1954, el Banco Ibérico, controlado por Ildefonso Fierro²⁷⁸, adquirió un 10% de las acciones de FASA²⁷⁹. Para los Fierro era una maniobra ventajosa, ya que entraban a una sociedad con un gran potencial y complementaria de sus activos industriales²⁸⁰. La operación fue el inicio del fin del estancamiento en que se

²⁷⁵ FASA, Actas de la Junta, 30/04/1954.

²⁷⁶ La formación del Grupo Fierro se expone en San Román (2009).

²⁷⁷ La vinculación de los Fierro con la familia Franco se detalla en Sánchez Soler (2005: 133-143).

²⁷⁸ Una completa biografía de Ildefonso Fierro se encuentra en San Román (2010).

²⁷⁹ Se trataba de 6.040 acciones sobre un total de 60 mil (FASA, Actas de la Junta, 28/05/1954). Con esta maniobra los dos principales accionistas pasaban a ser Eudoxio López y Luis Rodríguez Viña, sobrino de Ildefonso Fierro por parte de su mujer.

²⁸⁰ Los activos industriales del Banco Ibérico se muestran en Muñoz (1969: 541-543) y San Román (2010: 151-218). Entre ellos destacaban las sociedades Industrias Subsidiarias de Aviación (ISA) y Comercio, Industria y Transporte SA (COINTRA). En 1955 COINTRA contaba con unas notables instalaciones

encontraba FASA. Rápidamente el IEME concedió un crédito en francos franceses por valor de 350 millones de pesetas, que se destinaron a la importación de piezas y conjuntos²⁸¹. La irrupción del banco de la Gran Vía madrileña reforzaba la debilitada posición de Nicolás Franco, cuya gestión era tachada de desastrosa por los responsables de la RNUR.

En la candidatura unitaria que el presidente presentó para renovar el Consejo figuraban cinco de los seis consejeros fundadores²⁸², así como Sánchez Huerta y un representante del Banco Castellano. Las nuevas incorporaciones eran, por parte del Banco Ibérico, Arturo Fierro –el segundo hijo de Ildefonso Fierro– y Francisco Galnares –director-gerente de Industrias Subsidiarias de Aviación (ISA)– mientras que en representación de Renault se propuso a Françoise Dain y Pierre Meilhan²⁸³, quedando un tercer vocal pendiente de designar. El consejo se completó con la incorporación de José Montes Garzón, presidente del Consejo Superior de Industria. En su intervención ante la junta extraordinaria que debía ratificar el nuevo consejo, Arturo Fierro destacó dos hechos que afianzaban el *statuo quo* de la sociedad: alabó la gestión de Franco y Jiménez-Alfaro y reafirmó que Valladolid había sido, era y sería la base principal de FASA, manifestando que adoptaba personalmente el lema “FASA para Valladolid”. Su intervención finalizó trasladando la confianza que tenía su padre en el porvenir de la empresa²⁸⁴.

Pero la calma en Valladolid era una quimera. En el Consejo celebrado justo al término de la Junta las heridas volvieron a sangrar. La tranquilidad se acabó cuando Pierre Meilhan propuso como tercer representante de la *Régie* a su agente en España, Francisco Alberdi, quien, como ex consejero de FASA, se había distinguido en el intento subterráneo de compra de votos. La negativa de Nicolás Franco a aceptarlo comportó la inmediata renuncia de los franceses al cargo de consejeros, por lo que las

mecánicas en las que había fabricado 250.000 minas antitanque, producto de un concurso ganado en 1953. Una vez entregadas Ildefonso fierro habría preguntado al director general de COINTRA, ¿Para qué más sirven las máquinas que permiten construir una mina antitanque? (San Román, 2011: 191).

²⁸¹ FASA, Actas del Consejo, 21/12/1954.

²⁸² Causaba baja Francisco Mateo. Parece ser que parte de las acciones que adquirió el Banco Ibérico provenían de este consejero y sus seguidores, quienes habrían manifestado en más de una ocasión que se desprenderían de ellas cuando FASA alcanzara una producción de mil unidades (Gandarillas, 2003: 40).

²⁸³ Françoise Dain era un ingeniero de Renault que a principios de 1954 había sido trasladado a Valladolid en comisión de servicios para ocupar interinamente el cargo de Jefe de Fabricación. Pierre Meilhan era director de los servicios jurídicos de Renault y consejero delegado de la SAEAR.

²⁸⁴ FASA, Actas de la Junta, 28/05/1954.

cosas se quedaban como al principio de la crisis: Nicolás Franco figuraba como presidente, Jiménez-Alfaro continuaba como director-gerente y la RNUR seguía sin voz en el consejo²⁸⁵. Al final, la intervención de los Fierro había servido esencialmente para mantener el estado de las cosas.

Inmediatamente se reabrieron las hostilidades. Desde Billancourt se paralizó el programa de nacionalización de piezas alegando que una rapidez excesiva podía comportar fallos en el resultado final del vehículo. Igualmente Lefauchaux criticó la falta de ingenieros en Valladolid a la vez que apremiaba a que se nombrase un director de fabricación, ya que Françoise Dain, ingeniero de la RNUR que hasta el momento ocupaba interinamente el puesto, debía volver a desempeñar sus funciones en las factorías francesas²⁸⁶. El boicot galo era total en forma de retrasos en el envío de los planos necesarios para homologar las piezas, en la no homologación de las que ya estaban listas y en el vencimiento de los plazos fijados en las autorizaciones oficiales para la importación de conjuntos y elementos²⁸⁷.

La escalada del conflicto y el infructuoso resultado de una visita de Franco a Lefauchaux determinaron al Consejo a responder a Renault²⁸⁸. La réplica vallisoletana consistió en suspender las compras de neumáticos y llantas Michelin –marca impuesta por la SAEAR²⁸⁹– y su sustitución por modelos de Firestone. Esta práctica se ajustaba a los acuerdos, ya que la marca británica estaba homologada por Renault²⁹⁰. Aunque la verdad es que esta maniobra debía afectar más a los intereses de los antiguos agentes de la SAEAR que no a la RNUR, pues es de dominio público la animadversión existente entre la empresa nacionalizada y la familia Michelin.

²⁸⁵ FASA, Actas del Consejo, 28/05/1954 y 7/07/1954.

²⁸⁶ FASA, Actas del Consejo, 7/10/1954. Jiménez-Alfaro respondió que no había observado nada en el equipo de Dain que no se hiciese con anterioridad y que, cuando los franceses llegaron, ya se tenían entregados al público más de 600 coches y casi terminados el resto de los 1.000 primeros, que consideraba los de más responsabilidad y riesgo.

²⁸⁷ FASA, Actas del Consejo, 7/10/1954. El caso que más ampollas levantó fue la no homologación del carburador fabricado por Harry Walker en Barcelona bajo patente y licencia de la casa francesa Solex.

²⁸⁸ FASA, Actas del Consejo, 7/10/1954. El blanco de las críticas pasó a ser Pierre Meilhan, nuevo consejero delegado de la SAEAR.

²⁸⁹ A principios de 1953 y a instancias de Alberdi, quien manifestó que la SAEAR no quería otro neumático que el Michelin, se había acordado encargar los primeros mil juegos a Michelin, pero sin carácter de exclusividad (FASA, Actas del Consejo, 30/01/1953).

²⁹⁰ FASA, Actas del Consejo, 21/12/1954. Se acordó por unanimidad hacer un primer pedido a Firestone y distribuir los siguientes a las marcas nacionales homologadas por la Régie, sin aceptar derecho de exclusiva alguno por conveniencia u opinión de la sociedad distribuidora.

Los continuos rifirrafes sólo llevaban a un perjuicio mutuo para los intereses de ambas partes. De ello eran plenamente conscientes los hombres del Banco Ibérico recientemente desplazados hasta Valladolid. Francisco Galnares, a partir del ejemplo de los que sucedía con la fabricación de motocicletas, señaló que en primer lugar se debía establecer claramente si la opción de FASA era actuar como una simple ensambladora de conjuntos y grupos totalmente montados y probados en otros talleres, o bien se debían recibir piezas sueltas y realizar en Valladolid el montaje de los grupos efectuando las operaciones finales de mecanización en los elementos de más compromiso²⁹¹. Jiménez-Alfaro le respondió que el programa bajo el cual se había establecido FASA era, y seguía siendo, mantenerse dentro del concepto de montaje, ya fuera de piezas provenientes de Billancourt o de la industria auxiliar. Nicolás Franco matizó la visión manifestando que la norma habitual debía ser el montaje de todos los grupos y conjuntos dentro de la factoría, como único medio de garantizar debidamente el vehículo. El directivo de ISA señaló que, en caso de ser así, existía un preocupante descontrol de la actividad industrial, que empezaba con la inexistencia de un plan de nacionalización que determinase que piezas y que operaciones de mecanización se tenían que ejecutar en la propia fábrica y cuales no, y que se debía contar cuanto antes con un plan concreto que permitiera determinar el coste del vehículo completo²⁹².

La llegada del Banco de Santander

Cuando parecía no encontrarse ninguna salida que garantizara una mínima estabilidad a las relaciones entre FASA y la RNUR, se produjo un hecho luctuoso que provocó un giro de 180 grados en la estrategia de la *Régie*. El 11 de febrero de 1955 moría Pierre Lefauchaux en un accidente de tráfico en Saint-Dizier, de camino a

²⁹¹ A su parecer se debía aclarar cual era el modelo a aplicar, el realizado en la fabricación de motocicletas Guzzi, que representaba la primera opción, o el aplicado en Vespa, más próximo a la segunda (FASA, Actas del Consejo, 7/07/1954). De hecho, Galnares era director-gerente de ISA, una de las dos grandes suministradoras, junto a los talleres de Estampaciones Tió Riera de Barcelona, de conjuntos y elementos ya testados a Guzzi Hispania, empresa que ensamblaba motocicletas de la casa de Mandello del Lario, a orillas del lago Como, a un ritmo de 300 unidades mensuales.

²⁹² Asimismo, pedía que se nombrara inmediatamente un Jefe de fabricación con gran práctica en talleres y especialista en organización industrial que pudiera rehacer el organigrama técnico de la empresa. Arturo Fierro se adhirió a las manifestaciones de Galnares, mientras Jiménez-Alfaro respondió que ello ya se estaba haciendo y que lo que debería hacer el gerente de ISA era desplazarse a la fábrica de Valladolid para comprobarlo *in situ* (FASA, Actas del Consejo, 7/07/1954).

Estrasburgo. El antiguo militante de la Resistencia fue sustituido por el entonces vicepresidente Pierre Dreyfus, quien no compartía su visión sobre las relaciones internacionales²⁹³. Desde su punto de vista, era prioritario establecerse en aquellos mercados cerrados que ofrecieran perspectivas de absorber cantidades significativas de vehículos en un futuro no muy lejano: <<*Ces usines permettent d'accroître les ventes dans des pays ayant peu de devises ou désirant s'industrialiser...Dans les pays lointains, elles permettent de s'assurer une quasi-exclusivité d'importation puisque seuls les monteurs sont autorisés à rester sur place...*²⁹⁴>>.

Por ello, el nuevo presidente tenía una opinión muy diferente sobre el “*affaire espagnole*”. Dreyfus estaba convencido de la oportunidad de producir en España, para poder aprovechar así un mercado completamente cerrado a la competencia exterior y donde sólo operaba la FIAT a través de SEAT. Su actitud hacia la nacionalización de la producción del 4CV en España era diametralmente opuesta a la de su predecesor. No sólo no se oponía a las nacionalizaciones sino que aceptaba, por primera vez, implicarse financieramente en la aventura castellana.

Si el escenario cambiaba al norte de los Pirineos, también lo hacía en el sur. En Valladolid otro agente español entraba en liza. Se trataba del Banco Santander²⁹⁵, que a principios de 1955 adquirió el mismo porcentaje de acciones que el Banco Ibérico²⁹⁶. Inmediatamente los cántabros insuflaron más músculo financiero asumiendo una ampliación de capital de 20 millones de pesetas que los convertía en el principal accionista²⁹⁷. El banco montañés aparecía como el socio de referencia de los franceses y frenaba las aspiraciones de los Fierro de hacerse con el control de FASA. Su hombre en el Consejo sería Eduardo Ruiz de Huidobro, Marqués de Huidobro, natural de Valladolid y por entonces consejero-gerente de Nueva Montaña Quijano (NMQ), así como consejero del Banco de Santander y de los Talleres Miguel de Prado, ubicados a orillas del Pisuerga.

²⁹³ Quien fuera máximo responsable de Renault durante la edad dorada ofrece unas memorias de su puño y letra en las que cuenta sus vivencias durante el período al frente de la compañía (Dreyfus, 1981).

²⁹⁴ Pierre Dreyfus, nota a Pierre Meilhan, 4 junio de 1956, reproducido en Loubet (2000: 210).

²⁹⁵ Una historia del Banco Santander se encuentra en Martín Aceña (2007).

²⁹⁶ FASA, Actas de la Junta, 5/03/1955.

²⁹⁷ FASA, Actas de la Junta, 16/04/1955. El Presidente justificó la decisión en la necesidad de que el capital social guardara más proporcionalidad con los beneficios debido al tratamiento fiscal, a contar con un capital circulante suficiente para financiar las importaciones y en dotar al almacén de las piezas necesarias para cubrir el programa de fabricación.

El nombramiento del subdirector de fabricación, quien se debía encargar de la marcha diaria de la factoría, dejó claro que FASA se encontraba en la órbita cántabra. Ante la propuesta de Paulino Monsalve, secundada por Francisco Galnares, de proponer para el cargo a Francisco Echague, ingeniero industrial del Grupo Fierro, Antonio Muñoz, por entonces único integrante del consejo en representación del Banco de Santander, manifestó que su entidad se reservaba la potestad de presentar un candidato alternativo²⁹⁸. Poco después Ruiz de Huidobro se incorporaba tanto al Consejo como al Comité Ejecutivo, y lo hacía acompañado de José Mir, ingeniero de NMQ, para ocupar el puesto de subdirector²⁹⁹.

A principios de 1956 Arturo Fierro manifestaba que el cargo de vicepresidente debía recaer en un representante de uno de los dos grandes bancos y que, ante la elegante postura de Paulino Monsalve de dimitir del mismo y del grupo de Valladolid de renunciar a ostentarlo, proponía que lo asumiera Ruiz de Huidobro³⁰⁰. El Marqués tomó *de facto* las funciones de presidente y gestor, cuyos titulares optaron por alejarse de Valladolid. Nicolás Franco se retiró a ejercer de <<Embajador activo en Lisboa>>³⁰¹ y, mediante carta, suspendía sus responsabilidades al frente de la compañía mientras se encontrara en tierras lusas. Por su parte, Jiménez-Alfaro dimitía como director-gerente y como miembro del Comité Ejecutivo alegando que se proponía alcanzar grados superiores en la carrera militar³⁰². Definitivamente el control de FASA se apartaba del tándem que hasta entonces había regido su devenir.

El nuevo rumbo que tomaba la sociedad provocó que Dreyfus solicitara por primera vez que la *Régie* participara directamente en el capital de FASA³⁰³. En esta dirección, Eudoxio López, congratulándose de las nuevas relaciones establecidas tanto

²⁹⁸ FASA, Actas del Consejo, 5/07/1955.

²⁹⁹ Tras una estancia en los talleres de Billancourt José Mir fue nombrado, de acuerdo con Renault, director de fabricaciones (FASA, Actas del consejo, 19/06/1956).

³⁰⁰ FASA, Actas del Consejo, 27/02/1956. Huidobro fue ratificado en el cargo en la Junta de Accionistas celebrada el 3 de Abril.

³⁰¹ FASA, Actas del Consejo, 3/04/1956.

³⁰² Ante su dimisión, Ruiz de Huidobro propuso que por los servicios prestados <<que a pesar de no estar solventado el problema de las nacionalizaciones no tienen precio>> se le gratificara con 600 mil pesetas (en el mismo consejo se aprobó comprar una casa para el nuevo director de Fábrica por valor de 400 mil pesetas) (FASA, Actas del Consejo, 12/06/1956). En relación a su carrera militar, el entonces teniente-coronel acabó por alcanzar el grado de general subinspector de ingenieros de armamento y construcción, siendo nombrado director general de industria y material del Ministerio del ejército (ABC, 20/10/1960: 57).

³⁰³ FASA, Actas del Consejo, 18/09/1956.

con Renault como con la SAEAR y en atención a las palabras de Dreyfus respecto a que sentía una gran devoción por FASA, proponía que la RNUR se hiciera con la plaza vacante que había en el consejo³⁰⁴. Sin embargo, el Banco de Santander hizo valer el peso de su participación y obtuvo el puesto que pretendían los franceses³⁰⁵.

El control por parte de los bancos se afianzó con la modificación de la composición del consejo. El baile de sillas comportó la salida del representante del Banco Castellano junto a la del consejero fundador, Eduardo Fernández de Araoz. En su lugar se incorporaron Ignacio Fierro Viña, el menor de los vástagos de Ildefonso Fierro, y Jaime Botín, hijo del Presidente del Banco de Santander³⁰⁶. La RNUR, deseosa de implicarse activamente en FASA, volvía a quedarse al margen. A pesar de que en Billancourt confiaban en que la entrada de los cántabros facilitaría su posición, los banqueros prefirieron incorporar a nombres con una fuerte carga simbólica. Las instituciones financieras dejaban claro que pensaban en FASA como una apuesta a largo plazo.

Poco después, la reincorporación de Nicolás Franco a sus funciones al frente del Consejo mostró la extrema inestabilidad de los precarios equilibrios de poder que existían entre los bancos³⁰⁷. Ante la vuelta del presidente *de iure*, el Banco de Santander quiso reafirmar su liderazgo proponiendo a Huidobro para el puesto, aún vacante, de consejero-gerente. La oposición de los vocales del Grupo Fierro y de Jiménez-Alfaro fue inútil. Con la abstención del hermano del dictador, el consejero-gerente de NMQ se convirtió también en consejero-gerente de FASA³⁰⁸. Ante ello, Arturo Fierro, para explicitar el disgusto de su familia, renunció a su vocalía, aunque

³⁰⁴ En esta dirección, en la memoria del ejercicio de 1956, presentada a mediados de 1957, se recogía que <<hemos estrechado íntimamente las relaciones con la Régie Renault>> y se agradecía la <<incalculable ayuda que en este año nos ha prestado>>, destacando que <<tanto la Régie como la SAEAR colaboran con nosotros con la máxima lealtad>> (FASA, Memoria, 1956).

³⁰⁵ FASA, Actas de la Junta, 27/06/1957. El consejero nombrado fue Pablo Tarrero.

³⁰⁶ La toma de posesión de Ignacio Fierro, Jaime Botín y Pablo Tarrero se realizó en un consejo de administración celebrado en Santander, evidenciando el papel rector que tomaba la institución financiera en FASA (FASA, Actas del Consejo, 17/08/1957).

³⁰⁷ FASA, Actas del Consejo, 5/02/1958. El motivo del regreso de Franco fue su cese como embajador, acaecido el 10 de enero de 1958. Al volver a Madrid sus funciones públicas se limitaron al cargo de inspector general del cuerpo de ingenieros navales de la armada y a ocupar, a veces, el escaño de procurador que ostentaba desde el nacimiento de las Cortes franquistas.

³⁰⁸ FASA, Actas del Consejo, 15/05/1958.

fue reemplazado por otro peso pesado del Grupo, como era José Luis Rodríguez-Pomatta, recientemente nombrado director general del Banco Ibérico³⁰⁹.

De la evidencia aportada se desprende que el período de fabricación del 4CV terminó con una FASA controlada por el Banco de Santander y estrechamente vinculada a NMQ a través de Eduardo Ruiz de Huidobro³¹⁰. Pero de ninguna manera era una situación estable, pues el Banco Ibérico dejaba claro que no se conformaba con jugar un papel de comparsa. Mientras tanto, la Renault continuaba sin representantes en los órganos de dirección de la sociedad, aunque había logrado uno de sus objetivos: los primitivos fundadores ya no pintaban nada en la dirección efectiva de la sociedad.

1.4. El objetivo de nacionalización del conjunto moto-propulsor

En el programa de actuación que Ruiz de Huidobro presentó ante la Junta General del 3 de abril de 1956, donde debía ser ratificado como vicepresidente, se recogían dos grandes objetivos: la completa nacionalización del 4CV en un plazo máximo de año y medio y la obtención de la licencia de montaje del Renault Dauphine, fabricado en Francia desde principios de año³¹¹. La consecución del primer objetivo requería la nacionalización de los elementos principales del automóvil –motor completo, caja de velocidades, mecanismo de dirección y chapa embutida– que hasta el momento se importaban en su totalidad. Según lo establecido el conjunto moto-propulsor debía estar nacionalizado a muy tardar en el verano de 1956. El logro de su producción se convirtió en la principal meta del marqués.

Como se podía esperar, el vicepresidente confió la nacionalización completa del vehículo a los principales accionistas. Así, mientras la producción de la caja de velocidades y la embutición de chapa recaían respectivamente en la sociedad hispalense ISA³¹² y en la valenciana COINTRA, ambas del Grupo Fierro, la nacionalización del componente estrella, el motor completo, fue encomendada a

³⁰⁹ FASA, Actas del Consejo, 8/07/1958.

³¹⁰ El primer consejo de administración celebrado bajo su gestión tuvo lugar en Los Corrales de Buelna e incluyó una extensa visita a la factoría de NMQ (FASA, Actas del Consejo, 22/08/1958).

³¹¹ FASA, Actas de la Junta, 3/04/1956.

³¹² El convenio con ISA en relación a la producción de la caja de cambio marcaba un plazo aproximado de un año para su producción, así como un precio que debería tener unas diferencias máximas con el precio francés de un 20%, con una baja proporcional en caso de bajada general del precio del vehículo (FASA, Actas del Consejo, 19/06/1956).

NMQ³¹³. Sin embargo, en vistas de la imposibilidad de los cántabros para afrontar la adquisición de la maquinaria necesaria, algunos miembros del Consejo entablaron negociaciones con ENASA y Luzuriaga para una posible fabricación del grupo motor³¹⁴. Finalmente, como imponía la correlación de fuerzas y a pesar de las dudas levantadas sobre su idoneidad, la planta montañesa se llevó el gato al agua³¹⁵.

La necesidad de alcanzar las cifras de producción doméstica comprometidas se apremió al cumplirse los tres años completos de actividad industrial. A pesar de haber solicitado una prórroga en los plazos de nacionalización en aras al establecimiento del nuevo programa, la Dirección General de Industria resolvió el estricto cumplimiento de las obligaciones establecidas y la constitución inmediata de una fianza por valor de un millón de pesetas³¹⁶. La laxa aplicación de los requerimientos de nacionalización³¹⁷, se endureció con el cambio de Manuel Arburúa por Alberto Ullastres al frente del Ministerio de Comercio. El nuevo titular acrecentó la presión de forma significativa, especialmente cuando condicionó la importación de los conjuntos necesarios para alcanzar una producción mensual de mil unidades a la nacionalización del motor y la caja de velocidades, manteniendo con ello la cadencia de FASA en 700 vehículos al mes³¹⁸. Se puede sospechar, con fundamento si se comparan los elementos nacionalizados con los porcentajes alcanzados, que hasta ese momento buena parte del grado de nacionalización se había alcanzado inflando exageradamente el precio de las piezas de origen español³¹⁹.

³¹³ El Convenio con NMQ para la fabricación el motor completo establecía un plazo de entrega de un año desde que NMQ recibiera la última máquina necesaria, asimismo fijaba que el precio podía tener unas diferencias en relación al precio francés de un 15 a un 20%, con una baja proporcional en caso de bajada general del precio del vehículo (FASA, Actas del Consejo, 19/06/1956).

³¹⁴ Las gestiones con ENASA las realizó Arturo Fierro (FASA, Actas del Consejo, 19/06/1956).

³¹⁵ FASA, Actas del consejo, 19/06/1956. Finalmente, las normas de pedidos a ISA y NMQ no recogieron la obligación de bajar el precio en caso de rebajas en el precio del coche (FASA, Actas del Consejo, 18/09/1956).

³¹⁶ El Consejo conoció la resolución el 6 de diciembre de 1956 (FASA, Actas del Consejo, 18/12/1956).

³¹⁷ Tomando en consideración que en 1955 la cifra de negocios fue de 266 millones de pesetas, es lícito pensar que la fianza de un millón de pesetas no afectaba en demasía a la empresa.

³¹⁸ FASA, Actas del Consejo, 17/08/1957. Ya a inicios de verano se detectaba inquietud sobre la actuación del Ministerio en relación a la importación de conjuntos aún no nacionalizados (FASA, Actas de la junta, 27/06/1957).

³¹⁹ Además, hay evidencia de que muchas de las piezas se importaban como <<materias primeras semimanufacturadas>>.

El mensaje era diáfano: aumentar la cadencia de las cadenas pasaba por incorporar producción nacional. Pero a pesar de las presiones públicas, los progresos fueron mínimos y, en muchos casos, dudosos. Así, si durante 1957 se anunció la nacionalización por parte de NMQ de la dirección, los semiejes y el puente trasero³²⁰, al mismo tiempo se cursó la solicitud correspondiente para obtener licencias adicionales de importación para todos estos elementos. Y lo que es más importante, la nacionalización del motor y de la caja de transmisiones continuaba en vía muerta. El motivo era que ni ISA ni NMQ disponían de la maquinaria necesaria para afrontar esa fabricación, a pesar de que la RNUR estaba dispuesta a facilitar su adquisición.

El golpe de efecto se produjo en el consejo de administración celebrado en Los Corrales de Buelna. En el corazón de Cantabria el consejero gerente informó que había puesto en marcha la llamada “Operación Tabaco”, que debía permitir, no sólo la adquisición del utillaje necesario para la fabricación de los componentes, sino también para producir el Dauphine. Se trataba de una imaginativa solución que consistía en cambiar tecnología francesa por tabaco español. La Dirección General de Comercio y Política Arancelaria autorizaba la importación de maquinaria, utillaje y piezas en juego completo para la fabricación de coches Renault en España. Lo novedoso de la operación era que preveía compensar las compras a la RNUR mediante el envío a Billancourt de 14 mil toneladas de tabaco. Los intercambios por trueque fueron una constante en las operaciones externas de la *Régie*, especialmente cuando trató con la URSS o sus países satélite³²¹. Dreyfus tampoco vaciló en utilizarlos para allanar el camino en la piel de toro, máxime cuando además servían probablemente para dar salida a maquinaria obsoleta o amortizada.

La operación fue concebida a tres bandas entre Ruiz de Huidobro, Francisco Toda –director general de la SAEAR– y el Ministerio de Industria. El objetivo era ayudar a FASA a nacionalizar el vehículo facilitando el acceso a la maquinaria adecuada. Para ello, gracias al intercambio, FASA dispondría de unos 4 millones de dólares que, obligatoriamente, tenía que invertir en importar la maquinaria necesaria para la fabricación de la caja de velocidades y del motor, en adquirir las instalaciones complementarias imprescindibles para el montaje del Dauphine y, finalmente, en estudiar la viabilidad de instalar en Valladolid un taller de embutición de chapa³²².

³²⁰ FASA, Actas de la Junta, 27/06/1957.

³²¹ Loubet, 2000: 217-220.

³²² FASA, Actas del Consejo, 17/08/1957.

La evolución de FASA entre 1957 y 1958 es una prueba del éxito de la iniciativa. Durante el último año se acondicionaron las instalaciones para permitir el montaje del Dauphine y empezó la construcción del que tendría que ser el taller destinado a la construcción de “Units” de carrocerías. Asimismo, y lo que es más importante, se pudo financiar la adquisición de maquinaria por parte de NMQ para la producción de motores³²³. Sin embargo, los frutos de todas estas operaciones no se aplicaron nunca al 4CV, ya que los últimos elementos fabricados por NMQ que se montaron en el pequeño utilitario fueron la dirección, los semiejes y el puente trasero³²⁴. Por lo que se puede asegurar, sin miedo a equivocarse, que en el 4CV nunca se ensamblaron ni motores ni cajas de velocidades de fabricación española³²⁵.

1.5. El final de la aventura

FASA actuaba no solo en un mercado protegido, sino también con precios intervenidos. La Oficina Central de Precios (OCP), dependiente del Ministerio de Industria, era la entidad que, a partir de los precios propuestos por los productores, fijaba los precios definitivos. La primera orientación sobre el coste de fabricación del 4CV la suministra un estudio realizado por técnicos de la *Régie*. Como previsión sujeta a rectificación, el informe fijaba un coste unitario de producción de 58.300 pesetas. A partir de lo establecido con la OCP, el precio de venta en fábrica quedaba en 67.045 pesetas, resultado de aplicar un margen de beneficio unitario para FASA del quince por ciento³²⁶. Según lo acordado³²⁷, a la SAEAR le correspondía una comisión de 10.000 pesetas por vehículo que, sobre el precio de venta en fábrica, representaba un margen del 14,9%.

³²³ En este sentido se discutió, sin la presencia de los consejeros con intereses directos, los problemas de las colaboraciones planteadas con NMQ, ISA y COINTRA en cuanto a las diferencias existentes en las relaciones industriales y comerciales derivadas de los pagos correspondientes a suministros, utillajes y maquinaria encaminados a alcanzar las nacionalizaciones propuestas (FASA, Actas del Consejo, 5/02/1958).

³²⁴ FASA, Actas de la Junta, 10/05/1958.

³²⁵ En algunos trabajos se comenta que los motores del 4CV montado por FASA eran suministrados por NMQ (Sánchez Sánchez, 2004: 155 y 2006: 362), aunque lo cierto es que los primeros motores procedentes de Los Corrales de Buelna no entraron en Valladolid hasta 1961 y las primeras cajas de cambio procedentes de ISA hasta mediados de 1959 (ver capítulo 3).

³²⁶ FASA, Actas del Consejo, 28/11/1952.

³²⁷ FASA, Actas del Consejo, 11/11/1953.

La verdad, es que para FASA el precio no era un objetivo estratégico esencial. En primer lugar, porque durante los años cincuenta, la demanda de automóviles iba muy por delante de la oferta, lo que garantizaba colocar sin ningún problema toda la producción. Pero no era menos importante el hecho de que, por contrato, la SAEAR estaba obligada a adquirir todo el *output* procedente de Valladolid al precio establecido. Solamente la aplicación del “Fondo de Retorno” podía laminar el margen de beneficio acordado, dependiendo de si la OCP autorizaba su traslado al precio final de venta. Por ello, la capacidad de negociación con la administración era un elemento esencial para determinar la rentabilidad de la compañía.

En 1955 el precio del 4CV se redujo en 10 mil pesetas, justo cuando se anunciaba en prensa la posible fabricación del FIAT 600 por parte de la SEAT, hecho que fue tachado de “*extremadamente grave*” para el futuro industrial de FASA³²⁸. La primera impresión es que las preocupaciones manifestadas por los responsables de la sociedad vallisoletana parecían estar fundamentadas, pues el nuevo turismo se lanzaba al mercado con un precio inicial de 65 mil pesetas; dos mil pesetas más barato que el precio de venta en fábrica del utilitario vallisoletano. No obstante, la verdad es que el menor precio del 600 no era un problema que debiera preocupar en Valladolid pues, como se ha comentado, la demanda aún iba muy por delante de la oferta, lo que ocasionaba un considerable y lucrativo mercado negro, en el cual los 4CV podían fácilmente doblar su precio de venta oficial³²⁹. Buena prueba es el aumento de precio en 8 mil pesetas que FASA solicitó en abril de 1957 con razón a aumentos de salarios, seguros sociales, materias primas y derechos arancelarios y que fue autorizada rápidamente³³⁰.

Cruzar los pirineos sirve para mostrar las grandes diferencias que aún separaban a la industria española de la del continente desarrollado. En 1956, el Renault 4CV se vendía al público francés al equivalente en francos de 50 mil pesetas, mientras que en España el precio era de 84 mil pesetas³³¹. A pesar del hecho indudable del encarecimiento provocado por el alto nivel impositivo que afectaba a los automóviles, ésta era una característica común con Francia y el resto de países de la

³²⁸ FASA, Actas del Consejo, 14/04/1955.

³²⁹ Gandarillas, 2003: 189. El propio Gandarillas se pone como ejemplo y explica que en 1958 compró un 4CV al precio normal, que vendió al contado al cabo de quince meses, y que con lo obtenido en la transacción pudo comprar como empleado un Dauphine quedándole aún un interesante beneficio.

³³⁰ FASA, Actas de la Junta, 27/06/1957. La necesidad de revisar el precio del 4CV debido a aumentos de costes fue formulada por primera vez en diciembre de 1956 (FASA, Actas del Consejo, 18/12/1956).

³³¹ FASA, Actas de la Junta, 3/04/1956.

Europa Occidental, lo que lleva a considerar a las economías de escala como el factor fundamental que explica el diferencial de precios: mientras en Valladolid se producían entre veinte y veinticinco coches al día, de las cadenas galas salían a diario unas quinientas unidades. Ante estas diferencias en la escala de producción poco podían hacer los menores salarios y la menor conflictividad socio-laboral de la factoría castellana.

Las importantes reducciones de precios –tanto reales como nominales– que en España experimentaron los automóviles de turismo durante los años cincuenta y sesenta, no se notaron en el caso de la producción vallisoletana hasta la aparición del Dauphine, el precio del cual fue, desde su lanzamiento en 1958, continuamente ajustado a la baja. Por todo ello, se puede concluir que muy mal deberían haber actuado los responsables de FASA para no hacer un gran negocio. En un país sediento de automóviles donde la venta estaba restringida a los productores locales, el montaje de turismos se revelaba como una actividad enormemente lucrativa. Como se muestra en el gráfico 1.2, durante el ensamblaje del 4CV la casa pucelana mostró unos niveles de rentabilidad extraordinariamente altos si se comparan con el promedio de la empresa industrial en España. En esta dirección, se debe señalar que la dirección de la sociedad se opuso de forma sostenida a repercutir tales beneficios en los dividendos señalando que el origen de las ganancias se encontraba en unos precios que no eran comparables a los presentes en países vecinos y que por tanto los frutos obtenidos no tendrían una base firme hasta que se normalizaran los montos soportados por los consumidores españoles³³².

La producción en serie del 4CV empezó el primero de octubre de 1953 y terminó el 21 de noviembre de 1958. Durante estos seis años salieron de las cadenas pucelanas un total de 26.265 unidades del pequeño utilitario. La voluntad de FASA era montar el 4CV en solitario hasta mayo de 1957, cuando se quería alternar su producción con la del Dauphine, alcanzando una cadencia mensual conjunta de 800 vehículos, lo que significaba doblar el ritmo del año anterior³³³. No obstante la preceptiva negociación con la *Régie* retrasó el asunto³³⁴. Finalmente el Ministerio de Industria determinó 1958

³³² FASA, Actas de la Junta, 3/04/1956 y 26/06/1957.

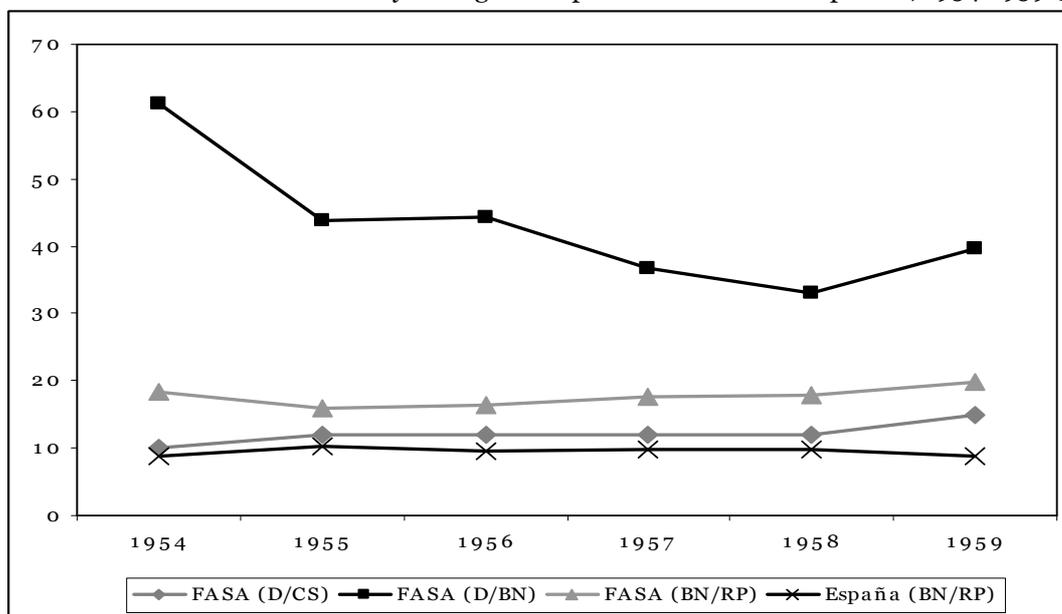
³³³ FASA, Actas del Consejo, 18/09/1956.

³³⁴ El contrato de cesión de licencias sólo vinculaba a Renault para el caso del 4CV. La primera solicitud para cesión de licencias del Dauphine se produjo a principios de 1956 (FASA, Actas de la Junta, 3/04/1956).

como año de inicio del montaje del nuevo modelo³³⁵, aunque su verdadera producción a gran escala no empezó hasta un año más tarde.

Gráfico 1.2.

Rentabilidad financiera de FASA y de la gran empresa no financiera española, 1954-1959 (%)



Notas: D/CS, dividendos libres de impuestos sobre capital social. D/BN, dividendos libres de impuestos sobre beneficios netos. BN/RP, beneficios netos sobre recursos propios.

FUENTE: Para FASA ver Apéndices 24, 25 y 26; para España ver Tafunell (2000: 107).

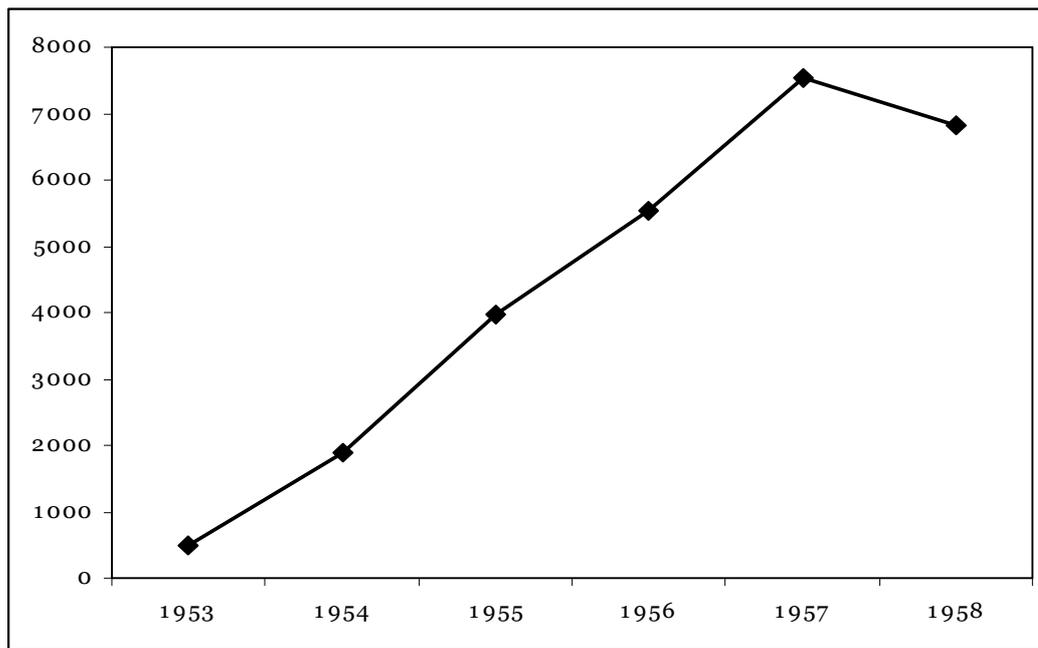
La razón de la muerte súbita del 4CV, ilustrada en el gráfico 1.3, se encuentra en Billancourt y no en Valladolid. El éxito de la *Régie* una vez terminada la Segunda Guerra Mundial se debió absolutamente al pequeño utilitario. La estrategia de Lefauchaux, seducido absolutamente por el modelo de Volkswagen de coche único popular, reposaba completamente en el modelo ideado clandestinamente durante la ocupación. A finales de 1949, el plazo de espera en Francia para su compra superaba el año. Con una cadencia de 480 unidades diarias, la fábrica primitiva de la Isla Séguin había sobrepasado con creces el objetivo inicial de 300 vehículos diarios. Fue entonces cuando se empezó a proyectar su sustituto, el Dauphine, con un objetivo bien definido: aproximarse al “Escarabajo”. Se trataba de una versión más sólida, potente y fiable, constantemente mejorada en una oficina de estudios dedicada en exclusiva a su evolución y que contaba con unos sistemas de fabricación cada vez más automatizados. En 1955, después de 5 años de estudios, el sustituto del 4CV estaba listo para ser

³³⁵ La autorización ministerial y la cesión de licencias se logró durante el primer cuatrimestre de 1957 (FASA, Actas de la Junta, 27/06/1957).

introducido en el mercado. No obstante la llegada de Dreyfus a la presidencia motivo un cambio de planes. Aunque el nuevo presidente confirmó su lanzamiento y preeminencia, decidió modificar la estrategia abandonando la apuesta por el modelo único. A principios de los sesenta la *Régie* hizo de la gama su nuevo caballo de batalla³³⁶.

Gráfico 1.3.

FASA: Ciclo de vida del Renault 4CV (Unidades)



FUENTE: Apéndice 2.

Ante las nuevas circunstancias, parece evidente que, con el cambio de modelo, Ruiz de Huidobro pretendía asegurarse que la RNUR continuaría produciendo en España y que lo haría a través de FASA. Y la mejor forma era montar el nuevo estandarte del socio tecnológico que, en definitiva, era una versión mejorada del vehículo que estaba empezando a popularizar a la casa del rombo en el imaginario automovilístico español. Así pues, la evidencia indica que la decisión del cambio de modelo vino determinada por circunstancias externas a FASA y no por condicionantes internos, como pudiera ser la aparición del SEAT 600.

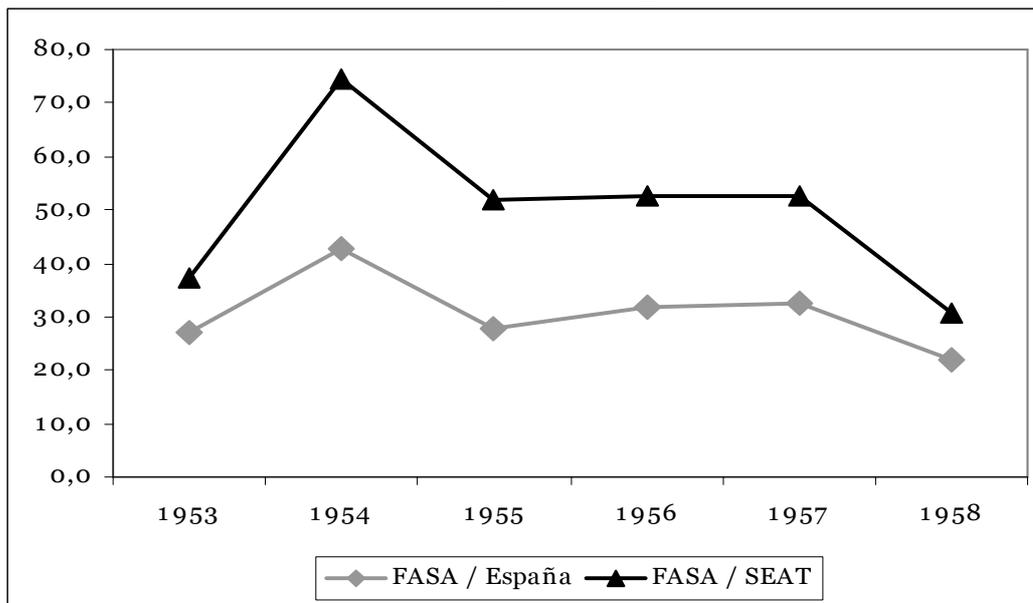
El problema para la industria del automóvil no era colocar la producción sino realizarla, pues el mercado se vaciaba inmediatamente. Como indica el gráfico 1.4,

³³⁶ Loubet, 2000: 157-161.

hasta 1958 la capacidad productiva de FASA evolucionó al mismo ritmo que la de SEAT. En esos años, ambas sociedades competían aún con algunas empresas que producían de forma artesanal (especialmente el Biscúter de Autonacional, del que se llegaron a fabricar más de 2.000 unidades al año en Sant Adrià del Besos) y que acabaron sucumbiendo durante los sesenta al poder de la producción en serie. No fue hasta la aparición del SEAT 600 que FASA dejó de seguir el ritmo de la empresa pública, que rebasó las 20 mil unidades anuales. Mientras a orillas del Pisuerga preparaban la nueva producción, el SEAT 600 permitía a la casa de la Zona Franca de la Ciudad Condal superar el umbral de la producción en masa. FASA aún no había dado el salto para convertirse en una gran empresa industrial, pero la aventura de montar el 4CV en Valladolid había sentado las bases para su desarrollo futuro.

Gráfico 1.4.

Producción de FASA sobre la de SEAT y el total español (en %)



FUENTE: Para FASA, ver apéndice 1; para SEAT y España ver Catalan, 2000: 150.

1.6. Conclusiones

La iniciativa de establecer una factoría para ensamblar bajo licencia francesa el Renault 4CV en la ciudad de Valladolid partió de Manuel Jiménez-Alfaro, definido por el propio presidente de la Régie Renault como “*plus un artiste qu’un industriel*”. El sueño del militar pudo empezar a rodar gracias a la alianza con Nicolás Franco, que le permitió superar todos los escollos administrativos. Quienes aportaron el primer

capital de 5 millones de pesetas y desembolsaron 39 de los 55 millones de la primera ampliación fueron un centenar de inversionistas de Valladolid. Los 16 millones restantes fueron cubiertos por la SAEAR responsable, por el acuerdo de cesión de licencias, de la comercialización del 4CV. Asimismo, los pasos seguidos por Jiménez-Alfaro para encontrar los terrenos y los capitales necesarios indican que fueron los contactos que este tenía en la ciudad, especialmente su amistad con el alcalde José González-Regueral, antiguo compañero suyo en la academia militar, los que primaron en la elección del emplazamiento de la fábrica.

También se puede decir, sin temor a equivocarse, que FASA es una hija de la protección. Fue la política industrial consistente en reservar el mercado del automóvil a los fabricantes instalados, la condición necesaria que forzó a Renault a aceptar el proyecto del militar. Es importante resaltar que para la sociedad gala su óptimo era vender directamente en la península la producción realizada en Francia, mientras que su *second best* era montar en Valladolid los conjuntos completos fabricados en Billancourt. Aunque los requerimientos de producción nacional no se cumplieron para el caso del 4CV –que nunca incorporó ni motores ni cajas de cambio fabricadas en España–, sentaron las bases para una futura nacionalización de los componentes principales.

A su vez, la combinación del marco proteccionista con una política de concesión de licencias de producción extremadamente cautelosa permitió unos márgenes de beneficios anormalmente altos, que facilitaron la llegada de dos grandes bancos, como eran el Banco Ibérico y el Banco de Santander. Ambos entraron en FASA con vocación de permanencia, pues su intención era ligar el desarrollo de la empresa al de sus intereses industriales. Ello permitió que por primera vez la casa de Valladolid contara con unos socios suficientemente sólidos como para permitir su desarrollo. Estos tuvieron una convivencia convulsa, pues uno y otro pretendían el control efectivo de la sociedad, que finalmente recayó en manos del Santander. A pesar de todo, su llegada no comportó que la empresa experimentara el impulso deseado: cuando finalizó la producción del 4CV, FASA continuaba siendo una mera ensambladora de automóviles que ni siquiera había alcanzado el umbral de entrada en la producción en masa. Sin embargo, fue gracias a la aventura de pretender montar el Renault 4CV en Valladolid, que se pusieron los cimientos de una empresa que conocería un impulso definitivo en la década siguiente.

CAPÍTULO 2

DE ENSAMBLADORES A FABRICANTES, 1958-1965

2.1. La FASA del Banco de Santander: los años letárgicos, 1958-1960

Eduardo Ruiz de Huidobro fue nombrado consejero-gerente de FASA el 15 de mayo de 1958. La propuesta partió de Pablo Tarrero a instancias de Nicolás Franco, quien manifestó que la compañía precisaba de alguien que asumiera el cargo³³⁷. Poco después la producción del Renault Dauphine reemplazaba a la del 4CV³³⁸. El acondicionamiento de las instalaciones fabriles para el montaje del nuevo modelo se había desarrollado bajo el mando de José Mir como director de fábrica. El control del Banco de Santander sobre FASA era total. Buena prueba de ello es que el Consejo de Administración había ignorado la petición de Arturo Fierro de aplazar el nombramiento del marqués hasta que no lo hubiera consultado con su padre³³⁹.

El principal reto del Banco de Santander era alcanzar el grado de nacionalización comprometido. Como había ocurrido con las últimas unidades del 4CV, los primeros Dauphine se ensamblaron a partir de piezas, conjuntos y elementos procedentes bien de la industria auxiliar ubicada en España bien de Renault. Y los elementos más significativos, como el motor y la caja de cambios, los suministraba la *Régie*. El volumen de importaciones requerido al inicio del proceso de montaje provocó que el Ministerio de Comercio decretase un “Fondo de Retorno” del 25% sobre el valor autorizado para las licencias de importación de los conjuntos franceses. A pesar de ello, la OCP, dependiente del Ministerio de Industria, autorizó que se pudiera repercutir su importe al precio de venta en fábrica, por lo que el margen de beneficio que FASA tenía determinado en su escandalo no sufría modificación alguna³⁴⁰.

Tanto NMQ como ISA continuaban siendo las empresas responsables de la producción del conjunto motopropulsor. La caja de cambios fue el primero de los

³³⁷ FASA, Actas del Consejo, 15/05/1958.

³³⁸ FASA, Actas del Consejo, 8/07/1958. En este consejo se comenta que las primeras 50 unidades ya han sido producidas con éxito.

³³⁹ FASA, Actas del Consejo, 15/05/1958.

³⁴⁰ FASA, Actas del Consejo, 28/11/1958.

grandes elementos nacionalizados. Las primeras unidades procedentes de ISA fueron montadas en los Dauphine durante el primer semestre de 1959³⁴¹. El logro de esta operación permitió al grupo Fierro anotarse un triunfo sobre su rival, ya que significaba un aumento notable del grado de producción doméstica incorporado³⁴². Para cumplir con el programa previsto quedaba la nacionalización del motor y la puesta en marcha del taller de “units” (o subconjuntos) de carrocería, que se debía ubicar en el complejo industrial de Valladolid³⁴³. En ambos casos era responsabilidad del Banco de Santander que estos proyectos salieran adelante, pues tanto FASA como NMQ estaban dirigidas por Ruiz de Huidobro.

El taller de “units” de carrocería entró en funcionamiento durante la primavera de 1959. No obstante, las nuevas instalaciones no tenían capacidad para realizar todo el ciclo completo de fabricación de la carrocería, ya que para ello era necesario realizar una inversión de unos cinco millones de dólares en moldes para embutir, cifra difícilmente amortizable con las cadencias del momento³⁴⁴. De acuerdo con la Dirección General de Política Fiscal y Arancelaria (DGPFA), se optó por realizar la embutición en Billancourt, con la condición –impuesta por la DGPFA– de que la chapa fuese suministrada por Altos Hornos de Vizcaya. Al final, FASA reimportaba chapa vizcaína embutida en prensas francesas³⁴⁵, a partir de la cual fabricaba veintidós piezas de subconjuntos de la carrocería, incorporando además pequeñas piezas suministradas por la industria auxiliar³⁴⁶. A parte de las transmisiones y los subconjuntos destinados al cuerpo de los autos, durante el transcurso del ejercicio se nacionalizó la producción de diversos elementos del vehículo, destacando especialmente el equipo eléctrico³⁴⁷. La incorporación de estos elementos permitió, a finales de 1959, reducir la necesidad de divisas en 82.786 francos franceses, lo que representaba una baja del 38% en relación al año anterior³⁴⁸.

³⁴¹ FASA, Actas del Consejo, 20/06/1959. El precio unitario de venta en fábrica de las cajas de cambio era de 6.850 pesetas, añadiéndose 75 pesetas extras por unidad hasta la supresión del exceso de coste del utillaje adquirido por ISA (FASA, Actas del Consejo, 30/01/1961).

³⁴² En la Junta General de accionistas de 1959 Ruiz de Huidobro manifestó que en ese momento la inversión en divisas por unidad era el equivalente de 11 mil pesetas (FASA, Actas de la Junta, 20/06/1959).

³⁴³ El acondicionamiento del taller se inició a mediados de 1958 (FASA, Actas de la Junta, 10/05/1958).

³⁴⁴ FASA, Actas de la Junta, 20/06/1959.

³⁴⁵ FASA, Actas de la Junta, 16/12/1959.

³⁴⁶ FASA, Memoria, 1959.

³⁴⁷ El equipo eléctrico estaba formado por la dinamo, motor de arranque, distribuidor, regulador de tensión, bobina y limpiaparabrisas. Además, también se nacionalizaron el conmutador de luces, bocina, distribuidor de calefacción, colas y masticos.

³⁴⁸ FASA, Memoria, 1959.

Con estas incorporaciones resueltas, sólo quedaba por zanjar el asunto del motor. No era se trataba de un tema baladí, pues su nacionalización debía permitir un considerable aumento de las cadencias de producción³⁴⁹. La fabricación del propulsor había planteado dificultades financieras desde sus primeros momentos. Los estudios preliminares realizados durante la etapa del 4CV habían perfilado una inversión de 60 millones de pesetas. No obstante, ya a inicios de 1958 se reestimó que los recursos necesarios para lograr una cadencia de 50 unidades en jornada laboral de 8 horas duplicaban los planeados³⁵⁰.

Los nuevos requerimientos financieros modificaban las condiciones de los convenios establecidos entre NMQ y FASA, en los cuales se estipulaba que la empresa vallisoletana asumía la adquisición de la maquinaria. Por ello, Ruiz de Huidobro, en el doble juego de gerente de ambas compañías, ponía a disposición de FASA los convenios para que ésta decidiera si ratificaba a NMQ como fabricante del motor en las condiciones convenidas anteriormente o anulaba los acuerdos. Aunque el Comité Ejecutivo resolvió seguir con lo pactado, el Consejo de Administración, a instancias de López González, optó por aplazar la decisión hasta disponer de un estudio más completo sobre la situación de la Tesorería³⁵¹. No obstante, poco después, en el mismo Consejo en que Arturo Fierro presentaba su renuncia, se decidía por unanimidad seguir adelante con el encargo a la planta cántabra³⁵².

La producción del motor quedó ultimada a finales de 1959, cuando se instaló la maquinaria necesaria. La Dirección General de Comercio Exterior (DGCE) ya no aceptaba más dilaciones en su nacionalización y fijó esta última estimación de la fecha como definitiva³⁵³. Los primeros prototipos salidos de Los Corrales fueron probados durante la primavera de 1960³⁵⁴. Las primeras unidades listas para ser ensambladas

³⁴⁹ FASA, Actas de la Junta, 25/06/1960.

³⁵⁰ FASA, Actas del Consejo, 5/02/1958.

³⁵¹ FASA, Actas del Consejo, 30/04/1958.

³⁵² FASA, Actas del Consejo, 8/07/1958.

³⁵³ La DGCE asignó a FASA, en el cupo global nº 61 para las importaciones de 1960, un total de 1.199.070 dólares, aplicables a las licencias comprendidas entre los números 16.057 y 16.062, ambos incluidos, donde, si bien las tres primeras amparaban la importación de tres mil colecciones con motor incluido, en las tres últimas, también para tres mil colecciones, ya se deducía el valor del motor, pues se consideraba nacionalizado (FASA, Actas del consejo, 14/05/1960).

³⁵⁴ FASA, Actas del consejo, 14/05/1960.

fueron enviadas a Valladolid el 27 de septiembre³⁵⁵. Después de duplicarse la inversión prevista, NMQ había logrado una cadencia de 30 unidades diarias, un 60% de las comprometidas, lo que obligaba a seguir importando una parte fundamental de los propulsores³⁵⁶. Unos meses antes, Francisco Franco había visitado las instalaciones vallisoletanas expresando su <<*satisfacción por la grandiosa obra superada*³⁵⁷>>.

No cabe duda de que el proceso de nacionalizaciones transformó la correlación de fuerzas dentro de FASA. El proceso había dejado claro que cualquier tentativa de desarrollo pasaba por la necesaria colaboración, cuando no implicación, de la *Régie*³⁵⁸. Una primera consecuencia fue la incorporación de la RNUR a su consejo de administración. Ello sucedió a principios de 1959, justo cuando la incapacidad para producir el motor por la falta de recursos se hacía más patente. En febrero de ese año, Francisco Toda, director general de la SAEAR, fue nombrado consejero, restando su alta pendiente, por motivos estatutarios, hasta que no se produjese una vacante³⁵⁹. La baja se produjo apenas dos meses más tarde, el 29 de abril, a raíz del accidente del vuelo 42 de Iberia, que se estrelló en el Pico de Toba, en Cuenca, sin dejar supervivientes. Entre el pasaje se encontraba el consejero de FASA, Francisco Galnares Sagastizabal, así como el gerente de ISA, Francisco Medina Benjumea³⁶⁰. Tras este desgraciado suceso, el director general de la SAEAR pudo ocupar su silla en el Consejo³⁶¹. Con este cambio forzado de consejeros, el Banco Ibérico veía como su representación se reducía de tres a dos vocalías.

³⁵⁵ El precio de venta en fábrica del motor se estableció en 11.150 pesetas (FASA, Actas del Consejo, 30/01/1961).

³⁵⁶ Se estima que de los mil quinientos Dauphines que mensualmente se montaron en Valladolid durante 1961, unos novecientos llevaban motores producidos por NMQ (FASA, Actas del Consejo, 19/12/1960). La petición de importación de motores para 1961 fue de nueve mil colecciones, a razón de 750 por mes (FASA, Actas del Consejo, 27/02/1961).

³⁵⁷ La visita del Jefe del Estado tuvo lugar el 28 de octubre de 1959, coincidiendo con la celebración de un Consejo de Administración de la compañía (FASA, Actas del Consejo, 28/10/1959). Las palabras literales que escribió en el Libro de Honor de FASA fueron: “con mi satisfacción por la grandiosa obra superada” (FASA, Actas de la Junta, 25/06/1960).

³⁵⁸ FASA, Actas de la Junta, 20/06/1959 y Actas del Consejo, 24/10/1960. Eduardo Ruiz de Huidobro manifestó ante la Junta que la colaboración prestada por la RNUR para nacionalizar la caja de velocidades y el motor y para poner a punto el taller de “Units” de carrocería había sido de la máxima eficacia y completamente necesario.

³⁵⁹ FASA, Actas del Consejo, 23/02/1959.

³⁶⁰ En el accidente también falleció el famoso gimnasta Joaquín Blume, que feneció junto al resto del equipo español de la especialidad.

³⁶¹ FASA, Actas del Consejo, 30/04/1959. En el primer consejo al que asistió, Francisco Toda dio específicamente las gracias al Banco Ibérico por haber facilitado su incorporación al equipo rector de

La presencia de la RNUR en el Consejo se volvió a incrementar a finales de 1960 cuando, tras la dimisión de Paulino Monsalve, causó alta el ingeniero de la *Régie Paul Durlach*³⁶². El propio Nicolás Franco visitó personalmente a Ildefonso Fierro para pedirle que facilitara la incorporación del técnico de Renault. El patriarca de los Fierro manifestó que su entidad estaba a la completa disposición de la compañía y que por ello, aunque no recuperaban el peso perdido, no dudaban en facilitar que se incrementaran los vínculos con los franceses en aras al futuro de la empresa³⁶³. Con este movimiento estratégico el banco de la Gran Vía madrileña estrechaba los lazos con Billancourt.

Durante la etapa en que el Banco de Santander fue el máximo accionista y Ruiz de Huidobro ejerció *de facto* de director-general y presidente, aunque *de iure* fuera vicepresidente y consejero-gerente, FASA conoció un estancamiento en su volumen de producción. Es sintomático que durante buena parte de la etapa de los cántabros al frente de la compañía, las fuentes directas de información consultadas dejaran de ofrecer las cifras de producción anual logradas. Entre las 5.529 unidades del 4CV referenciadas para 1956 y las 8.400 del Dauphine producidas en 1960³⁶⁴, tanto las Actas del Consejo y de la Junta General de Accionistas como las Memorias de Actividad dejan de recoger datos anuales cuantitativos sobre la actividad de la empresa. No obstante, de la observación de estos dos puntos se deduce que la compañía no conoció el impulso necesario, siendo incapaz de cruzar el umbral de entrada en la producción en masa. Esta intuición se refuerza con las cifras presentadas en un índice histórico de producción elaborado por la propia Renault España, donde se aportan unas cifras para el trienio oscuro en que se constata el fuerte estancamiento conocido por la compañía³⁶⁵. La evidencia cualitativa aportada, junto a la cuantificación de la producción realizada, visualizada en el gráfico 2.1, permite que la etapa en la que el Banco de Santander estuvo al frente de FASA pueda ser calificada como de letárgica.

FASA, al tiempo que señalaba que se proponía trabajar de forma entusiasta para defender los intereses de la sociedad y que obraría en todo momento para facilitar las mejores relaciones posibles entre FASA, la RNUR y la SAEAR. A su vez Nicolás Franco destacaba que los Fierro habían dado todas las facilidades posibles para que se produjesen este nombramiento y que ello se debía tener en cuenta cuando se presentase una nueva vacante en el Consejo (FASA, Actas del Consejo, 23/05/1959).

³⁶² FASA, Actas del Consejo, 14/05/1960.

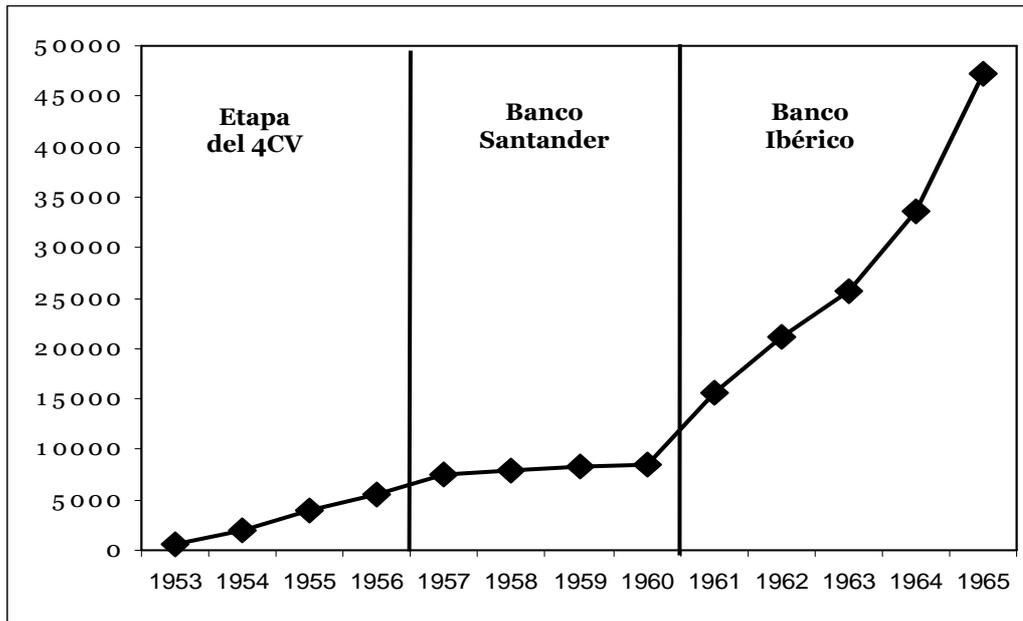
³⁶³ FASA, Actas del Consejo, 24/10/1960.

³⁶⁴ FASA, Actas del Consejo, 16/02/1957 y FASA, Actas de la Junta, 24/06/1961.

³⁶⁵ SHGR, 2011: 126.

Gráfico 2.1.

FASA: Producción anual en sus diversas etapas, 1953-1965



FUENTE: Apéndice 1.

La forma de proceder del Banco Ibérico desde el momento en que perdió su condición de socio de referencia refleja a todas luces que nunca renunció a recuperar la posición y que consideraba a FASA como una opción estratégica para reforzar su posición industrial. Poco después de la aquiescencia de su *alma Mater* a facilitar el aumento de fuerza de la *Régie* a costa suya, la familia Fierro daba un golpe de efecto y se hacía con el paquete accionarial en manos del Banco de Santander³⁶⁶. No es difícil de imaginar que detrás de este cambio accionarial se encontraban tanto el estancamiento de la actividad productiva como todos los problemas que NMQ había tenido para lograr la nacionalización del motor. Para realizar el salto cualitativo y cuantitativo que FASA precisaba eran necesarias numerosas inversiones que parecía que el Santander, a tenor de lo sucedido, no quería, o no podía, afrontar.

2.2. La FASA del Banco Ibérico: los años dinámicos, 1961-1964

El Banco de Santander se quedó sin representantes en los órganos de dirección de FASA en febrero de 1961. Las cuatro sillas que dejó vacantes en el Consejo de Administración fueron ocupadas por hombres del Banco Ibérico. Después de este movimiento, el Grupo Fierro contaba con seis miembros en el máximo órgano de

³⁶⁶ FASA, Actas del Consejo, 27/02/1961.

gobierno entre Juntas y se hacía con las funciones desempeñadas por Ruiz de Huidobro: Arturo Fierro se convertía en vicepresidente de la sociedad y José Luis Rodríguez-Pomatta en consejero-gerente. El Consejo se completaba con Nicolás Franco, como presidente, Santiago López González, recientemente nombrado alcalde de Valladolid, en funciones de secretario, y otros tres integrantes del grupo de Valladolid más Jiménez-Alfaro³⁶⁷. Por su parte, José Montes Garzón y los dos representantes de la *Régie* conservaban sus puestos³⁶⁸.

Los nombres escogidos para representar al banco de la Gran Vía madrileña son una muestra palpable de la importancia que Ildefonso Fierro otorgaba a FASA. Por un lado representaban el núcleo de la familia y por el otro estaban al frente de las sociedades más significativas del grupo. Junto a Ignacio Fierro y Rodríguez-Pomatta, ya presentes, retornó Arturo Fierro y se incorporaron Luís Rodríguez Viña, Basilio Freire Caeiro da Mata y Pedro Gómez-Baeza. Se trataba de dos de sus tres hijos varones, un yerno suyo y un sobrino por la rama de su mujer³⁶⁹. Los dos miembros restantes, que no formaban parte del núcleo central familiar, eran el director general del Banco Ibérico y el director general de COINTRA³⁷⁰.

³⁶⁷ Se trataba de Eloy Caro Rodríguez, José Luis Gutiérrez Semprún y Alfonso Sánchez Huerta.

³⁶⁸ FASA, Actas del Consejo, 27/02/1961.

³⁶⁹ Ildefonso Fierro (1882-1961) moría meses después de consumarse la adquisición de FASA jedando un total de seis hijos: Inés (1910-1984), Margarita (1918-2004), Alfonso (1919-1998), Arturo (1920-1996), Ignacio (1921-2002) y Cuqui (1932). La primogénita fue fruto de su matrimonio con Inés Viña Campo (1886-1910), mientras el resto lo fueron de sus segundas nupcias con Florentina Viña Campo (1891-1982), hermana de su primera esposa, con quien se casó años después de la muerte de ésta (San Román, 2011: 58-59). En 1961 Arturo Fierro presidía la compañía naviera Navigas y participaba, entre otros, en los Consejos de Administración del Banco Ibérico, Financiera Fierro, Socoas, COFISA, Cementos Trefierro, Compañía Minera Santa Comba, Fosforera española y COINTRA (San Román, 2011: 272-289). Por su parte, Ignacio Fierro tuvo su primer empleo en Seguros Cervantes, propiedad de su padre, y seguidamente fue el hombre de la familia en COINTRA, especializándose posteriormente en los negocios exteriores del grupo, especialmente en los latinoamericanos (San Román, 2011: 119). Asimismo, Luis Rodríguez Viña era sobrino de Ildefonso por la rama de su mujer y director general adjunto del Banco Ibérico. Finalmente, Basilio Freire-Caeiro da Matta era el marido de Margarita Fierro e hijo de José Caeiro da Matta, quien había sido rector de la Universidad de Lisboa, ministro de Asuntos Exteriores y representante de Portugal ante la Sociedad de Naciones (San Román, 2011: 106).

³⁷⁰ Rodríguez-Pomatta era director general del Banco Ibérico desde 1958. Por su parte, Pedro Gómez-Baeza era consejero delegado y director general de COINTRA. COINTRA, constituida en 1945, tuvo en la exportación de naranjas desde una nave industrial ubicada en Puçol (Valencia) una de sus primeras actividades comerciales. No se sabe como, pero en 1953 ganó un concurso del gobierno norteamericano para la fabricación de 250 mil minas anti-tanque. Para ello, Ildefonso había recorrido a los servicios del propio Gómez-Baeza, por entonces profesor en la Academia General de Artillería de Zaragoza, quien fue capaz de sacar adelante el proyecto. Una vez entregadas las minas, el mandamás le pidió que permaneciera

FASA debía madurar como empresa, algo que sólo se podía lograr mediante cuantiosas inversiones. Ante este escenario acabó fraguándose una alianza estratégica entre el Banco Ibérico y la RNUR, que se transformó en una provechosa colaboración. La dirección por la que debía transitar la sociedad era evidente. En la misma Junta General Extraordinaria en que se ratificaron los cambios en el consejo, se aprobó aumentar el capital social en ochenta millones de pesetas; lo que significaba duplicarlo. Con dicha inyección se pretendía ampliar las cadencias de producción y diversificar la fabricación con el montaje de los modelos Ondine y Gordini; ambos derivados del Dauphine³⁷¹.

Como no podía ser de otra manera, los recursos propios se incrementaron notablemente durante el mandato del Ibérico (gráfico 2.2). A finales de 1962 se volvió a ampliar el capital social, esta vez en cuarenta millones de pesetas. El objetivo confesado era financiar la expansión de FASA hacia Portugal y ampliar los terrenos del complejo industrial de Valladolid, con la intención de disponer del suficiente espacio para almacenar vehículos y de permitir futuras ampliaciones de la actividad³⁷². Los 120 millones de pesetas acumulados en menos de un año fueron desembolsados en un 75% por el Banco Ibérico, responsabilizándose Renault del 25% restante; lo máximo permitido por los estatutos de la sociedad a una empresa extranjera³⁷³.

en la empresa y que buscara una utilidad para las máquinas adquiridas. Para amortizar las instalaciones, en 1955 se firmó un contrato con Mecánica Garelli, de Milán, para fabricar un híbrido entre bicicleta y motocicleta llamado <<velomosquito>> y otro con Fosforera Española para la construcción de máquinas automáticas de fabricar cerillas. Poco después COINTRA se convertía en suministradora de piezas de chapa a FASA y en 1958 adquiría la licencia de fabricación de la parisina Application de Gaz para la producción de bombonas de butano, logrando a su vez una licencia de distribución de gas butano (San Romás, 2011: 187-193).

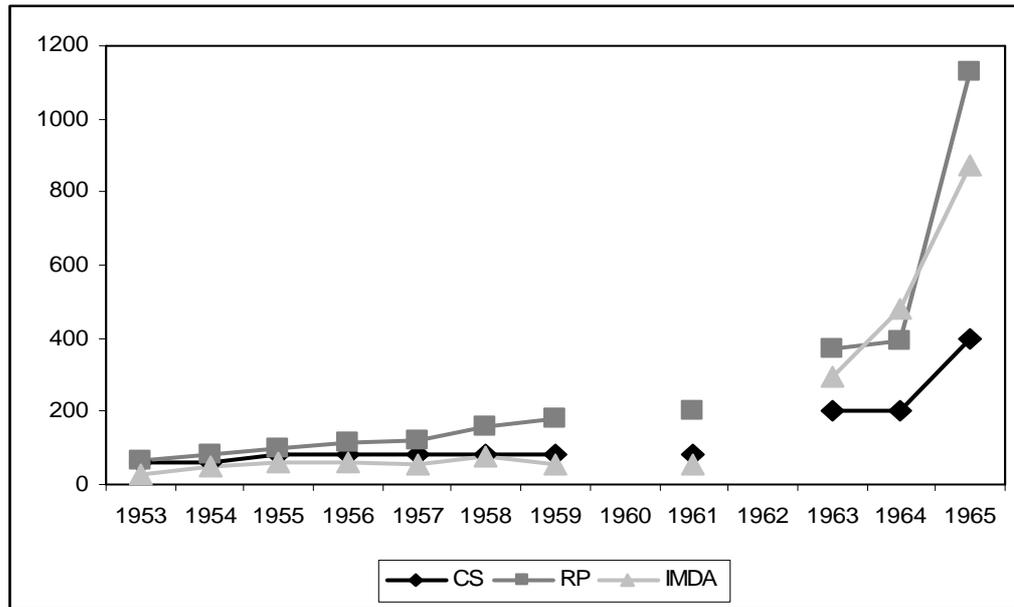
³⁷¹ FASA, Actas de la Junta, 30/01/1962.

³⁷² Los nuevos terrenos eran colindantes con otras parcelas previamente adquiridas al Banco Español de Crédito. A mediados de 1959 Santiago López propuso invertir el sobrante de tesorería en valores industriales y terrenos, aprobándose por mayoría (FASA, Actas de la Junta, 29/08/1959). A finales de año se entablaron negociaciones con el susodicho banco, entidad que disponía de unos terrenos limítrofes con la factoría de FASA y, por tanto, susceptibles de permitir futuras ampliaciones (FASA, Actas del Consejo, 16/12/1959). Estos terrenos fueron comprados poco después por 16,5 millones de pesetas (FASA, Actas del Consejo, 9/02/1959). Un año más tarde, el mismo López González informaba que había llegado a un acuerdo con el Banco Ibérico para constituir depósitos a plazo con una rentabilidad del 3% (FASA, Actas del Consejo, 30/01/1961).

³⁷³ FASA, Actas de la Junta, 11/12/1962.

Gráfico 2.2.

FASA: Recursos Permanentes y Activo Inmovilizado (millones de pesetas)



CS: Capital Social. RP: Recursos Permanentes. IMDA: Inmovilizado Material Después de Amortización

FASA no publicó las memorias de los años 1960 y 1962.

FUENTE: Apéndice 25.

El impulso financiero vino acompañado de un importante aumento en el volumen de producción (gráfico 2.1). Era el resultado de aplicar las inversiones en mejorar las instalaciones fabriles de Valladolid. Ello se reflejaba en el balance de la empresa, que mostraba como el activo inmovilizado después de amortizaciones se había multiplicado por 5 respecto al heredado del Santander (gráfico 2.2). La parte del león de las nuevas inversiones se las llevaron el taller de ensamblado de carrocerías y las nuevas instalaciones del taller de pinturas, que consumieron unos recursos que superaban los cincuenta millones de pesetas³⁷⁴. Las mejoras realizadas permitieron que unas instalaciones proyectadas para montar 25 vehículos diarios estuvieran capacitadas para producir cuatro veces más³⁷⁵.

No obstante, la evolución de un mercado que cada día mostraba una mayor capacidad de compra –y una mayor avidez de automóviles de turismo– impedía la autocomplacencia y se convertía en el principal acicate para continuar expandiendo la empresa. En el mismo momento en que se alcanzaba una capacidad de producción de

³⁷⁴ FASA, Memoria, 1963. La modernización del taller comportaba la necesidad de realizar costosas instalaciones complementarias como eran nuevos equipos de soldadura electrónica, compresores, equipos de transporte interior y un nuevo apartadero de ferrocarril.

³⁷⁵ FASA, Actas de la Junta, 23/06/1963.

100 unidades diarias, se anunció que el objetivo era superarla en un 60% durante los siguientes doce meses mediante una reestructuración de la factoría³⁷⁶. El proyecto comportó la adquisición de 240 mil metros cuadrados de terrenos adyacentes a las instalaciones pucelanas, con la intención de iniciar la construcción de un segundo complejo fabril, que debía permitir una descongestión de la factoría primitiva³⁷⁷.

El ritmo inversor continuó durante 1964 con un incremento similar al del año anterior, rozándose a finales de año los 500 millones de pesetas en activos inmovilizados netos (gráfico 2.2). Buena parte de los nuevos recursos se aplicaron al taller de pintura y al plan general del segundo complejo fabril, que absorbieron conjuntamente un total de 200 millones de pesetas³⁷⁸. Además, como se muestra en el siguiente apartado, ello se sumaba el proyecto de instalar en Valladolid dos sociedades, participadas mayoritariamente por FASA, cuyo objetivo era la producción del grupo motor y de la carrocería completa.

Como no puede ser de otra manera, las inversiones en activos inmovilizados destinados a la producción vinieron acompañadas de un aumento significativo en el tamaño de la plantilla. A diferencia de lo ocurrido antes de 1961, cuando el número de trabajadores apenas varió desde el inicio de la actividad productiva, en los cuatro primeros años de gestión del Banco Ibérico el número de efectivos se multiplicó por tres (gráfico 2.3). Se debe destacar que a caballo de 1962 y 1963, cuando la dimensión de la plantilla iniciaba su despegue, apareció un primer conato de conflicto laboral en el complejo vallisoletano. A pesar de que desde la gerencia de FASA se manifestaba que entre 1953 y 1961 los ingresos medios del personal se habían multiplicado por 5,96 mientras el índice del costo de la vida lo había hecho por 1,54, lo que significaba cuadruplicar el poder adquisitivo de la plantilla³⁷⁹, la discusión del convenio colectivo desembocó en un paro, calificado de “tecnológico”, que tuvo lugar los días 7 y 8 de marzo³⁸⁰. Finalmente, el día 28 del mismo mes y tras fructificar las negociaciones emprendidas por Rodríguez-Pomatta y López González, se firmó el nuevo convenio sin que se hubieran registrado otros incidentes³⁸¹.

³⁷⁶ FASA, Actas de la Junta, 23/06/1963.

³⁷⁷ FASA, Memorias, 1963.

³⁷⁸ FASA, Actas de la Junta, 26/06/1964.

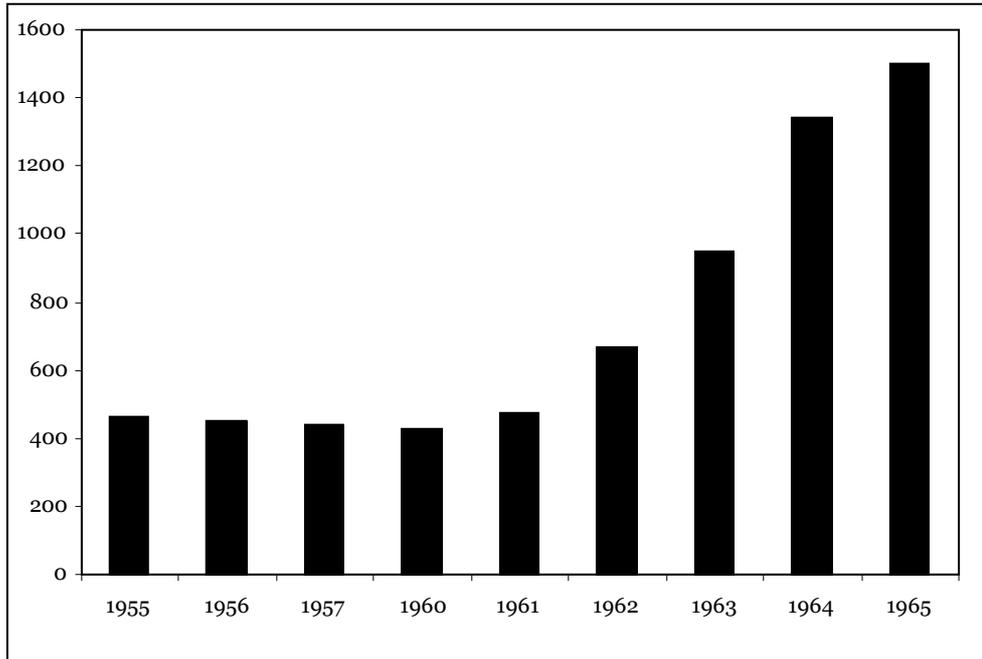
³⁷⁹ FASA, Actas de la Junta, 26/06/1962.

³⁸⁰ FASA, Actas del Consejo, 12/03/1963. La principal reivindicación de los trabajadores era que no se absorbieran las diferencias de salarios con motivo de legislarse un nuevo salario mínimo vital.

³⁸¹ FASA, Actas del Consejo, 26/04/1963.

Gráfico 2.3.

FASA: Tamaño de la plantilla (nº de integrantes)



FUENTE: Apéndice 21.

La dimensión que FASA estaba adquiriendo era posible por las transferencias tecnológicas, pero también financieras, de Renault. Lo cual significaba que la empresa castellana había pasado a formar parte del proyecto estratégico de la *Régie*. Un primer síntoma se encontró en el cambio de postura sobre la SAEAR. En 1960 los franceses enviaron a Michel Maison³⁸² a presidir su filial comercial con el objetivo de impulsar su acción, aunque constreñido por dos directivas precisas: no ofender a Francisco Toda y no inmiscuirse en los asuntos de FASA. Las primeras acciones emprendida por Maison fueron transformar la SAEAR en Renault España S.A. (RESA), para marcar perfil; incrementar la participación de RESA en FASA hasta un 13% o 14%, para lograr un segundo puesto en su Consejo e intentar reestructurar la dirección comercial de RESA poniendo a un nuevo director llegado de París. Sin embargo estas maniobras si que molestaron a Toda, quien no vaciló ni en sumir al nuevo director comercial en un severo ostracismo ni en enfrentarse abiertamente a Maison. Tal era la presión ejercida por el directivo español, que Dreyfus optó por desautorizar a Maison para seguir operando en España, aunque lo mantuvo nominalmente como presidente de la filial³⁸³ (Maison, 2011: 46-48).

³⁸² Michel Maison procedía de la *Ecole Nationale d'Administration* y, después de estar destinado a Marruecos (1948-1952) y al Ministerio de Industria (1953-1957), fue enviado a la *régie Renault* donde se convirtió en director comercial adjunto (1960) y director de exportación (1962).

³⁸³ Maison, 2011: 46-48.

Para reconducir la situación, Renault destinó a España a Pierre Séméréna, su director comercial para España y América Latina, nombrándolo consejero tanto de RESA como de FASA, donde sustituyó a Paul Durlach³⁸⁴. La primera actuación del nuevo consejero habría sido la sustitución de Phelput por el español Carlos Bernal como director comercial de RESA. La posición de la RNUR a orillas del Pisuerga se afianzó poco después cuando Dreyfus levantó el veto a Michel Maison y lo volvió a enviar a la península nombrándolo consejero de FASA³⁸⁵. La reacción al cambio de legislación sobre la obligatoriedad de expresar en las acciones si éstas eran transferibles a extranjeros ilustra el nuevo *status* que los franceses estaban adquiriendo en Valladolid, ya que el Consejo de la casa pucelana, por unanimidad, decidió suprimir la limitación consignada en sus pactos sociales sobre la participación extranjera en su capital social, establecida en el 25%³⁸⁶.

2.3. La implicación definitiva de Renault en FASA

Con la pista de aterrizaje perfectamente acondicionada, se produjo el desembarco galo. El 16 de diciembre de 1964 se celebró un Consejo de Administración, en el cual asistió Pierre Dreyfus, con el único objetivo de certificar la toma de un 35% del capital por parte de la *Régie*. Dos fueron las resoluciones que allí se tomaron: incorporar cuatro consejeros más en representación de Renault y dotar a Michel

³⁸⁴ FASA, Actas del Consejo, 12/03/1963. Séméréna había entrado en Renault en 1950 cuando se unió a la dirección comercial antes de pasar a la dirección de contabilidad, incorporándose posteriormente a la dirección de exportaciones bajo el mando de Michel Maison, puesto desde el cual habría participado en las operaciones de WOB, en Brasil, y de IKA, en Argentina.

³⁸⁵ FASA, Actas del Consejo, 16/01/1964. Maison ocupó una de las vacantes dejadas por Gutiérrez Semprún y Caro Rodríguez, recayendo la otra silla en Manuel Delgado de la Serna (FASA, Actas del Consejo, 7/09/1963).

³⁸⁶ FASA, Actas del Consejo, 16/01/1964. El punto número 5 del artículo 43 de la ley de 17 de julio de 1951 sobre régimen jurídico de las sociedades anónimas, que establecía la necesidad de expresar obligatoriamente si éstas eran transferibles o no a extranjeros (BOE, nº 199, 18/07/1951), fue derogado mediante la ley 166/1963 de 2 de diciembre (BOE, 291, 5/12/1963). Esta ley actuaba en el sentido trazado por el decreto-ley 16/1959 de 27 de julio sobre inversión de capital extranjero en empresas españolas, en el cual se consideraba que el desarrollo de España estaba condicionado en gran medida a las disponibilidades tanto de ahorro como de medios de pagos exteriores y que ello aconsejaba aumentar la cuota de capital extranjero para poder sostener un ritmo de crecimiento lo más elevado posible (BOE, nº 179, 28/07/1959). En este decreto, la principal restricción que se mantenía al capital extranjero era el requisito de autorización previa del Consejo de Ministros en caso de que la participación extranjera excediera del 50% del capital de la empresa objeto de la inversión (artículo 5º).

Maison con poderes de rango de vicepresidente primero. La reunión terminó con una convocatoria extraordinaria de Junta General de Accionistas para el 22 de enero de 1965 a fin de ratificar los acuerdos tomados³⁸⁷. Previamente, en el mes de noviembre, se había firmado un protocolo de acercamiento entre RESA y FASA.

Durante enero de 1965 la RNUR amplió su participación en el capital social de FASA hasta el 49,9%, a la vez que le cedía los derechos de comercialización de los automóviles Renault en España en manos de RESA³⁸⁸. Inmediatamente la casa surgida en Valladolid cambiaba su nombre para reflejar la nueva realidad: Fabricación de Automóviles S.A. (FASA) se transformaba en Fabricación de Automóviles Renault de España S.A. (FASA-Renault). En palabras del propio vicepresidente de FASA, pronunciadas ante la Junta General de Accionistas que debía ratificar el acuerdo: *<<volvimos a París y, después de negociaciones laboriosas, pero siempre muy cordiales con nuestros amigos de la Renault, les convencimos de la necesidad de integrarnos todos dentro de FASA, cediendo ellos su derecho a la distribución de nuestros productos y tomando una posición importante en nuestro capital³⁸⁹>>*.

Según Maison, los Fierro se dieron cuenta demasiado tarde de que necesitaban controlar también la comercialización de su producción³⁹⁰, lo que les llevó, a principios de 1964, a exigir la absorción de RESA. Ello, sostiene, obligaba a Renault a contraatacar y plantearse ella la toma de control de FASA. A pesar de la renuencia de la dirección general y de la dirección financiera a realizar una importante inversión industrial en la España de Franco, a mediados de año Bernard Vernier-Palliez, Christian Beullac y Pierre Souleil se habían convencido ya de la necesidad de dar el golpe y aparcaron sus reticencias. Una vez convencidos sus principales colaboradores, Pierre Dreyfus puso en marcha la operación. Las negociaciones decisivas tuvieron lugar en Madrid durante

³⁸⁷ FASA, Actas del Consejo, 16/12/1964.

³⁸⁸ La integración de la red comercial no se hizo efectiva hasta el primero de julio de 1965 (FASA, Actas de la Junta, 14/05/1965).

³⁸⁹ FASA, Actas de la Junta, 22/01/1965. En la misma Junta Michel Maison agradecía las palabras de afecto de los representantes de FASA y aseguraba que, aunque lamentablemente no podía hablar en español, pensaba en la lengua de Cervantes y que por ello, tanto él como sus compañeros del Grupo Renault, ofrecían la más sincera y leal colaboración en interés de la compañía castellana.

³⁹⁰ *<<Les Fierro s'apercevaient –un peu tard– qu'ils bâtissaient une cathédrale (FASA) dont Renault avait la clef (RESA) (Maison, 2011: 48)>>*.

septiembre del mismo año, aceptando finalmente los Fierro la toma de control por parte de la *Régie* a cambio de la integración de RESA en FASA³⁹¹.

Los motivos que llevaron a los Fierro a ceder el control a Renault parecen diáfanos. La fuerte apuesta que habían hecho suponía un enorme esfuerzo financiero para el Banco Ibérico. Además, la dependencia tecnológica de Renault era total. Si se quería seguir por la senda de expansionar la sociedad era imprescindible implicar plenamente a los franceses en el proyecto, aún que ello implicara ceder importantes cuotas de poder. No había otra solución, ya que FASA estaba adquiriendo una dimensión que superaba con creces las capacidades del Ibérico, tanto técnica, como financiera y comercialmente³⁹².

A su vez, la actitud de la *régie Renault* mostraba que FASA se había convertido en un objetivo prioritario de su acción exterior y que estaba dispuesta a volcarse en la promoción de su desarrollo. En 1960 la producción española de coches Renault no era, ni mucho menos, una de las más importantes fuera de Francia. Los 8.400 Dauphines que salieron de las cadenas vallisoletanas estaban muy lejos del número de automóviles montados en Bélgica e, incluso, de los producidos en Italia o Brasil³⁹³. Sin embargo, un lustro más tarde la situación era muy distinta. Por entonces, tal como revela el cuadro 2.1, FASA-Renault se había convertido en el primer centro de montaje fuera del hexágono, habiendo adelantado a Bélgica y a mucha distancia de Argentina, que se había aupado al tercer lugar. Además, a diferencia de la planta de Haren-Vilvoorde, que era puramente ensambladora de conjuntos producidos en Francia, en Valladolid se fabricaban carrocerías y grupos motopropulsores ¿Por qué Renault decidió impulsar el complejo castellano hasta convertirlo en su principal centro de producción en el extranjero?

³⁹¹ Maison, 2011: 48-49. A este respecto, Sánchez Sánchez (2004: 160-161), expone que en carta fechada el 17 de julio de 1964 Arturo Fierro solicitó a Pierre Dreyfus una mayor implicación de la RNUR en FASA, así como la integración de las actividades de venta y fabricación en una única sociedad. El presidente de Renault le habría respondido diez días más tarde mostrándose dispuesto a estudiar diversas modificaciones en las relaciones entre Billancourt y Valladolid.

³⁹² Así lo reconocía el propio Rodríguez-Pomatta cuando, en calidad de gerente de FASA, expresaba su satisfacción por la <<*magnífica*>> colaboración que prestaba la RNUR, destacando las facilidades de financiación que ofrecía en el pago de la maquinaria adquirida para las nuevas instalaciones (FASA, Actas del consejo, 22/01/1965).

³⁹³ Loubet, 2000: 221.

Cuadro 2.1.**Producción de Automóviles Renault fuera de Francia**

	1960	1965
Producción FASA	8.400	47.326
Total Producción Exterior marca Renault	115.500	153.936
Posición FASA (nº ranking)	4	1
Participación FASA (%)	7,3	30,7

FUENTE: Datos para FASA en apéndice 1. Datos Renault en Loubet, 2000: 221.

La evidencia parece apuntar a que la apuesta de la RNUR por FASA se debió a una acumulación de factores. A nivel interno, el mercado español estaba en pleno proceso de expansión y se debía aprovechar; más aún cuando se trataba de un mercado cerrado que limitaba substancialmente la entrada de nueva competencia. Como se ha mostrado, la ocasión se presentó cuando Arturo Fierro abrió la puerta a reorganizar estructuralmente el repartimiento de papeles en FASA. A nivel externo, debe destacarse el fracaso de las relaciones emprendidas con Alfa Romeo, que acabaron provocando el abandono definitivo de Italia en 1964³⁹⁴. Los recursos que se liberaban en el escenario transalpino se podían utilizar al sur de los Pirineos donde, el problema endémico de Renault en sus asuntos internacionales, de no encontrar socios locales realmente sólidos y fiables, se podía subsanar con la adquisición de FASA, empresa en la que, además, se había trabajado de forma fructífera con los Fierro.

Hasta el momento, sólo la fábrica belga de Haren-Vilvorde había conocido un desarrollo real cuando, a partir de los años cincuenta, se había convertido en un moderno complejo industrial, especializado en la alimentación de los mercados del norte de Europa, totalmente integrado en la organización industrial de la *Régie*. El futuro de FASA pasaba por evolucionar de la misma manera que la factoría flamenca. En el organigrama mundial de la RNUR, igual que la planta belga estaba especializada en el mercado del norte de Europa, el complejo industrial de Valladolid podía convertirse perfectamente en una magnífica plataforma de exportación hacia la América central y del sur donde, tras la compra de la brasileña WOB por parte de Ford, sólo en Argentina se consolidaba el ensamblaje de vehículos Renault. No en vano, los

³⁹⁴ En Italia Renault producía el modelo Dauphine en la factoría milanesa de Alfa Romeo, contando también con la red comercial de la casa lombarda para su distribución. Sin embargo, la muerte de Fascetti, presidente del IRI, y su sustitución en 1960 por el democristiano Giuseppe Petrilli, próximo a los Agnelli, acabó minando la colaboración. Ante la nueva actitud del consorcio público, Giuseppe Luraghi, patrón de Alfa Romeo, manifestó que los nuevos modelos R-4 y R-8 atacaban directamente a Fiat y que ello impedía, no tan solo la producción en sus talleres, sino también la comercialización a través de su red. Aunque en 1964 Renault intentó hacerse con la red comercial de los milaneses, la inmensa mayoría de los concesionarios contactados no quisieron abandonar Alfa Romeo (Loubet, 2000: 239-241).

hombres de Renault en España habían pasado previamente por la América austral, lo que indicaba una primera intención de vincular ambas esferas de negocio. Todo este cúmulo de circunstancias facilitó que Billancourt apostara por FASA, aceptara incrementar su participación financiera y permitiera que ésta experimentara un desarrollo integral asumiendo la fabricación de motores, transmisiones y carrocerías.

2.4. La integración vertical de la producción y el polo de desarrollo de Valladolid

Uno de los puntos fuertes de las negociaciones de acercamiento entre Valladolid y París era la absorción de RESA por parte de FASA, lo que permitía juntar las estructuras productivas con las redes de marketing y distribución, sumando así sinergias. No obstante, esta operación fue precedida de otra de igual o mayor envergadura, que cambió para siempre la fisonomía de FASA. Se trataba de integrar verticalmente la sociedad, asumiendo directamente la producción de los principales elementos de los vehículos. Con ello FASA ponía los cimientos para dejar de ser una simple planta ensambladora y convertirse en una auténtica fabricante de automóviles de turismo y derivados. La constitución de dos filiales, Fabricaciones Mecánicas Españolas S.A. (FAMESA) y Fabricación de Carrocerías S.A. (FACSA), cuyas funciones respectivas eran la producción de motores completos y carrocerías y la absorción del activo industrial de ISA destinado a la producción de transmisiones, representaba el salto cualitativo más importante realizado nunca por FASA. Para la materialización de estas operaciones resultó determinante la elección de Valladolid y Sevilla como polos de desarrollo regional.

Santiago López fue, desde su posición de alcalde de la ciudad, uno de los principales valedores de la elección de Valladolid como polo de desarrollo regional. De hecho, el consejero gerente había sido el primer miembro del Consejo en proponer que FASA asumiera directamente la producción de motores y carrocerías. Ello había sucedido durante 1960 cuando abogó a favor de que se adquiriera una participación mayoritaria tanto en NMQ como en ISA. Sin embargo, su propuesta fue rechazada de plano por los representantes del Banco Santander³⁹⁵. No obstante, un año después de desestimar su propuesta, los cántabros abandonaron FASA. Desde ese momento, una

³⁹⁵ FASA, Actas del Consejo, 19/12/1960. Ante el dilema que se planteó sobre donde invertir la tesorería sobrante, si en bolsa o en terrenos, el consejero secretario defendió la propuesta de adquirir participaciones directas tanto en ISA como en NMQ.

factoría con tantas dificultades como las que presentaba Los Corrales de Buelna se convirtió más en un problema que en una solución. Ya no se trataba de participar en el capital de NMQ, sino de asumir directamente la producción del propulsor. Si bien en los primeros proyectos, consensuados con el Ministerio de Industria, Madrid aparecía como el lugar de emplazamiento de la nueva factoría de motores, el nuevo estatus de Valladolid como polo de desarrollo modificó la decisión. De acuerdo con la RNUR, cuya implicación en el proyecto era fundamental, se debían aprovechar todas las ventajas que ofrecía la designación de la ciudad del Pisuerga para impulsar al máximo el complejo industrial pucelano³⁹⁶.

El Polo de Desarrollo de Valladolid (1964-1967)

El polo de desarrollo de Valladolid se enmarcaba dentro de las disposiciones emanadas del Plan de Desarrollo Económico y Social para el período 1964-1967 que, a su vez, derivaba del Decreto-ley de 21 de julio de 1959 de ordenación económica y del subsiguiente Plan de Estabilización, puesto en práctica para estabilizar interna y externamente la economía, equilibrar la balanza de pagos y robustecer el sistema monetario. Una vez encauzados los indicadores macroeconómicos, el gobierno pretendía definir el marco jurídico en el cual debía desenvolverse el proceso de desarrollo económico. Es en este escenario en el que se debe situar el Plan de Desarrollo, cuyo objetivo manifestado en las directrices y medidas preliminares a su promulgación, establecidas a finales de 1962, radicaba en impulsar el crecimiento de la actividad económica suprimiendo algunos controles e intervenciones públicas, simplificando las operaciones inherentes al comercio exterior, facilitando la financiación a las empresas medianas y pequeñas, acelerando la formación de científicos y técnicos y estimulando las inversiones extranjeras³⁹⁷.

El Plan de Desarrollo Económico y Social fue aprobado, junto a las normas relativas a su ejecución, el 28 de diciembre de 1963 y publicado en el BOE a partir del día 30 del mismo mes³⁹⁸. El Plan buscaba establecer, con visión de conjunto, los objetivos inmediatos de la política económica y adoptar las medidas necesarias para alcanzarlos. Los principales problemas que pretendía solventar eran la baja proporción de la población activa respecto al total, el elevado porcentaje de población activa en la

³⁹⁶ FASA, Actas del Consejo, 16/01/1964.

³⁹⁷ Decreto 3060/1962 de 23 de noviembre (BOE, nº 286, 29/XI/1962).

³⁹⁸ Su publicación terminó el 30 de septiembre de 1964 (BOE, nº 235, 30/09/1964).

agricultura, la baja productividad de la economía, el reducido volumen de exportaciones y la desigual distribución regional de la renta³⁹⁹. Por ello, pretendía modificar las estructuras productivas, incrementar la inversión, aumentar las exportaciones e incrementar la productividad, proponiéndose específicamente el estimular las inversiones extranjeras como medio de conciliar el crecimiento proyectado con el equilibrio alcanzado en la balanza de pagos⁴⁰⁰.

Las directrices del Plan eran vinculantes para la Administración del Estado, Organismos Autónomos, Empresas Nacionales y Corporaciones Locales, esto es, para el sector público, e indicativo para el sector privado. El carácter indicativo significaba el respeto de la libre iniciativa y de las decisiones económicas individuales, aunque se pretendía orientarlas mediante <<indicaciones>> sobre criterios generales de actuación y estimularlas mediante un sistema de incentivos dirigido a lograr la coincidencia entre los objetivos generales fijados en el Plan y la actividad privada para conseguir el cumplimiento de las previsiones señaladas. A la industria fabricante de automóviles de turismo se le marcó un objetivo de producción para 1967 de 200 mil unidades⁴⁰¹.

Uno de los objetivos del Plan era promover un desarrollo regional integral. En esta dirección, manifestaba que uno de los problemas que presentaba la estructura económica española eran las diferencias económico-sociales entre las distintas

³⁹⁹ BOE, nº 7, 8/01/1964.

⁴⁰⁰ El Plan instaba a los ministerios interesados a que propusiesen los sectores económicos en que no sería necesaria autorización previa para las inversiones de capital extranjero en porcentaje superior al 50% de la inversión total en la creación, ampliación o modernización de empresas españolas y, también, se aplicaba a la inversión exterior el mismo régimen legal que el establecido para la iniciativa privada española (BOE, nº 32, 6/02/1964).

⁴⁰¹ BOE, nº 29, 3/02/1964. Para la fabricación de automóviles de turismo se estimó, basándose en la experiencia italiana para el período 1950-1960, una tasa de crecimiento del parque durante el cuatrienio del Plan del 19,7%, previéndose un total de un millón de unidades en 1967. A partir del ajuste cronológico 1950-1961 renta/turismos se deducía una elasticidad de 2,71 que, aplicada al ritmo previsto para el PNB, reflejaba una tasa del 16,26% anual acumulativo para el parque de vehículos, asumiéndose que las capacidades de la industria doméstica decidiría si estas necesidades serían abastecidas en su mayoría por la propia industria o se obtendrían mediante importación. Aunque el propio Plan manifestaba cierto desconocimiento de las potencialidades de la industria automovilística por ser muy reciente y encontrarse en plena fase de expansión, remarcaba que su interés económico y social aconsejaba conservarla adoptando para ello las medidas oportunas necesarias (BOE, nº 116, 14/05/1964). Las previsiones del Plan fueron ampliamente rebasadas por el conjunto de la industria fabricante de automóviles de turismo y derivados, que superó holgadamente las 200 mil unidades en 1966 y las 300 mil un año más tarde (apéndice 1).

provincias. Según señalaba, eran zonas desarrolladas el Norte, Cataluña, Levante, las islas Baleares y las islas Canarias, destacándose Vizcaya, Guipuzcoa y Barcelona, mientras Galicia, el valle del Duero, el valle del Ebro, Centro y Andalucía eran calificadas como regiones insuficientemente desarrolladas. Entre las menos desarrolladas se consideraba que el Centro contaba con la capital del Estado, que estaba experimentando un crecimiento muy importante y que por ello absorbía los excedentes de población regionales. Por su parte, se observaba que tanto los valles del Ebro y del Duero, como Andalucía, aún que contaban con capitales regionales bien definidas, como eran Zaragoza, Valladolid y Sevilla, éstas carecían de una base económica suficiente para impulsar el desarrollo de sus respectivas regiones. Finalmente, se reconocía que Galicia tampoco contaba con recursos propios para experimentar un impulso autosostenido⁴⁰².

El Plan establecía los polos de promoción y de desarrollo y la acción agraria como los mecanismos articulados para lograr la expansión económica de las regiones atrasadas⁴⁰³. La función de los polos de desarrollo era tratar de crear núcleos industriales que generaran puestos de trabajo no agrícolas en poblaciones que disponían de factores humanos y físicos potenciales para permitir una acción eficaz de las medidas de impulso económico. Por ello, centraba la atención en aquellas ciudades que, aún contando con actividad industrial, ésta no presentaba los niveles de las zonas industrializadas y, al mismo tiempo, se encontraban en regiones de bajo nivel de renta, con excesiva dependencia de la agricultura y con paro encubierto que, de no ser absorbido, podía dar lugar a una fuerte emigración⁴⁰⁴. Debido a las disponibilidades financieras y para asegurarse su impacto, se especificaba que durante el período se crearían un máximo de siete polos de promoción y desarrollo industrial⁴⁰⁵.

La pretensión era concentrar la acción en aquellos puntos que ofrecieran las mejores condiciones desde el punto de vista de la localización industrial y que tuvieran capacidad para actuar efectivamente sobre amplias zonas territoriales. Por esta razón se consideraban preferentemente núcleos que constituyesen centros naturales de

⁴⁰² BOE, n° 62, 12/03/1964.

⁴⁰³ El mayor esfuerzo económico del Plan de Desarrollo se proyectó a favor de la mejora agraria, consignándose en el Programa de Inversiones Públicas más de 68.000 millones de pesetas a obras de transformación en regadío y colonización, concentración parcelaria, conservación de suelos, repoblación forestal, mejora ganadera y otras inversiones para el fomento de la productividad agraria (Decreto 153/1964, BOE, n° 27, 31/01/1964).

⁴⁰⁴ BOE, n° 31, 5/02/1964.

⁴⁰⁵ BOE, n°, 30/12/1963.

amplias zonas a efectos económicos para lograr así una mayor irradiación de la acción perseguida. Con este fin, los estudios realizados en el marco del Plan señalaron cinco posibles polos de desarrollo industrial, en los cuales el estado debía apoyar con carácter selectivo la expansión de la industria, y estimaron como aconsejable la creación de dos polos de promoción industrial, situados en regiones de baja renta por habitante⁴⁰⁶. Siguiendo estas indicaciones, el Decreto 153/1963 localizaba en Burgos y Huelva polos de promoción y en A Coruña, Sevilla, Valladolid, Vigo y Zaragoza polos de desarrollo⁴⁰⁷.

El polo de desarrollo industrial de Valladolid comprendía la totalidad del término municipal de la ciudad. Los beneficios a que podían optar las empresas ubicadas o que se ubicasen en su término eran, además de los aplicables a las industrias de interés preferente⁴⁰⁸, subvenciones por un importe de hasta el 10% de la inversión, preferencia en la obtención de crédito oficial y los establecidos en la Ley sobre Régimen del Suelo y Ordenación Urbana, de 12 de mayo de 1956⁴⁰⁹. Las industrias que podían acogerse a estos beneficios dentro del polo de Valladolid⁴¹⁰, condicionado siempre a que su creación o ampliación implicara una inversión superior a cinco millones de pesetas y generaran un mínimo de treinta puestos de trabajo de plantilla, eran alimentación, textiles y de la confección, transformación de la madera y el mueble, química,

⁴⁰⁶ BOE, nº 62, 12/03/1964.

⁴⁰⁷ BOE, nº 27, 31/01/1964. Según lo establecido, los polos de promoción industrial se debían localizar en poblaciones sin prácticamente actividad industrial pero con recursos naturales y humanos suficientes para convertirse en núcleos industriales en caso de vencerse la inercia inicial mediante la ayuda del Estado.

⁴⁰⁸ Estos beneficios eran los siguientes: 1) Expropiación forzosa de los terrenos necesarios para su instalación o ampliación e imposición de servidumbre de paso para vías de acceso, líneas de transporte y distribución de energía y canalizaciones de líquidos o gases; 2) reducción hasta el 95% de los siguientes impuestos: emisión de valores mobiliarios, derechos reales y timbre relativos a los actos de constitución o ampliación de capital; impuesto sobre el gasto para la adquisición de bienes de equipo y utillaje de primera instalación; derechos arancelarios sobre importación de bienes de equipo y utillaje, cuando no se fabriquen en España; y cuota de licencia fiscal durante el período de instalación; 3) libertad de amortización durante el primer quinquenio y 4) reducción de hasta un máximo del 95% en los tipos de gravamen del impuesto sobre las rentas del capital que grave los rendimientos de los empréstitos que emitan las empresas españolas y de los préstamos que concierten con organismos internacionales o con bancos e instituciones financieras extranjeras, cuando los fondos obtenidos se destinen a financiar inversiones reales nuevas.

⁴⁰⁹ Éstos comprendían un 80% de las cuotas de la Contribución Territorial Urbana y de todos los recargos que graven las edificaciones; la totalidad del importe de los Arbitrios Locales ordinarios y extraordinarios sobre las edificaciones; y la exención de los Impuestos de Derechos Reales y Timbre por razón de contratos referentes a terrenos, solares y edificaciones.

⁴¹⁰ La resolución tenía carácter discrecional y la realizaba la Comisión Delegada de Asuntos Económicos teniendo en cuenta los aspectos sociales y económicos de las inversiones propuestas y de acuerdo con las directrices de la política económica consignadas en el Plan (BOE, nº 30, 4/02/1964).

siderúrgica y metales no férreos, productos metálicos, construcción de maquinaria, construcción de maquinaria eléctrica, construcción de material de transporte, fabricación de aparatos de precisión y enseñanza media y formación profesional⁴¹¹.

Dentro de las empresas cuyas solicitudes fueron aceptadas en el polo de desarrollo de Valladolid figuraban FASA, FACSA y FAMESA, todas ellas integradas en el grupo C, lo que significaba que gozaban de libertad de amortización durante el primer quinquenio, preferencia en la obtención del crédito oficial, expropiación forzosa y reducción del 95% de la cuota de licencia fiscal durante el período de instalación, aunque se limitaba la reducción del impuesto sobre las rentas de capital en empréstitos, de la emisión de valores mobiliarios, derechos reales y timbre relativos a los actos de constitución o ampliación de capital y del impuesto sobre el gasto para la adquisición de bienes de equipo y utillaje a un 50%, así como del impuesto sobre derechos arancelarios sobre la importación de bienes de equipo y utillaje a un 25%. No obstante, la principal disminución respecto a los beneficios potenciales era la supresión del derecho de subvención por inversiones en cualquier porcentaje. Por su parte, ISA fue encuadrada dentro del grupo B de las empresas aceptadas en el polo de desarrollo de Sevilla, lo que le permitía aumentar al 50% la reducción en el impuesto sobre derechos arancelarios sobre la importación de bienes de equipo y utillaje y gozar de una subvención del 5% sobre la inversión realizada⁴¹².

El efecto global de los polos de desarrollo industrial articulados en el Primer Plan de Desarrollo ha sido juzgado como ineficiente o contraproducente por la literatura académica⁴¹³. Sin embargo, en el caso de FASA los beneficios asociados a los polos de desarrollo de Valladolid y Sevilla tuvieron un impacto directo en la determinación de su estrategia empresarial y facilitaron la creación de importantes unidades operativas que resultaron viables y rentables en el tiempo. En primer lugar, porque provocaron directamente que se cambiara la ubicación de la factoría de motores proyectada, que en vez de instalarse en Madrid, como estaba previsto, acabó

⁴¹¹ BOE, nº 30, 4/02/1964.

⁴¹² BOE, nº 160, 4/07/1964.

⁴¹³ García Delgado, 1994: 179-180; Carreras y Tafunell, 2004: 360-361 y Barciela, López, Melgarejo y Miranda, 2005: 262-264. Los planes de desarrollo han sido objeto de un análisis específico en una obra colectiva dirigida por De la Torre y García-Zuñiga (2009) en la cual se ofrece una visión más matizada de sus efectos. En el capítulo elaborado por Mar Cebrián, en el cual se trata específicamente el caso del polo de desarrollo de Valladolid, se concluye que el efecto del polo habría sido tan sólo anticipar la inversión a través de exiguos beneficios fiscales que fueron aprovechados únicamente por empresas ya instaladas y que, por ello, apenas habrían existido resultados positivos (Cebrián, 2009: 295).

localizada en Valladolid⁴¹⁴. Asimismo, la puesta en marcha de la factoría de carrocerías en Valladolid, que siempre se había pospuesto por su elevado coste y complejidad, coincidió en el tiempo con la otorgación de parte de los beneficios inherentes al polo⁴¹⁵. Finalmente, también la adquisición por parte de FASA de la factoría de transmisiones de ISA coincidió con la creación del polo de desarrollo de Sevilla, realizándose su modernización y ampliación al amparo de los beneficios asociados al mismo⁴¹⁶. Desde FASA se destacaba como de especial importancia el derecho de libre amortización durante el primer quinquenio y la reducción de los derechos arancelarios sobre la importación de bienes de equipo y utillaje⁴¹⁷.

Por ello, la valoración del impacto del polo de desarrollo de Valladolid sobre FASA se ajusta mejor a las conclusiones presentadas por Jordi Catalan en el *Atlas de la Industrialización de España*⁴¹⁸. En este trabajo expone que la política franquista contribuyó a extender la industrialización fuera de las regiones tradicionalmente fabriles, desempeñado un protagonismo significativo en su difusión en Madrid, Asturias y en los enclaves industriales de Castilla-León. Aunque reconoce que no se logró modificar significativamente la distribución de la actividad industrial, señala que la política pública (empresas del INI y polos de desarrollo) explica el relativo ascenso de algunas zonas, especificándose que sólo Valladolid puede destacarse como muestra del éxito de estos procesos. En cuanto a los resultados de los polos, considera que éstos fueron dispares y que los mayores éxitos se alcanzaron en Valladolid y Vigo, donde las inversiones se concentraron en un sector con fuerte capacidad de arrastre, como era el automóvil. Por ello, concluye que la política aplicada por el Estado no consiguió alterar de forma profunda el mapa industrial de España, siendo las novedades más importantes la consolidación de Madrid como segunda capital industrial y la intensificación de la industrialización en un buen número de provincias hasta entonces esencialmente agrarias, hecho importante por lo que significó de mejora económica generalizada⁴¹⁹.

⁴¹⁴ FASA, Actas del Consejo, 16/01/1964.

⁴¹⁵ Este hecho fue resaltado en la Memoria de actividad del año 1965 (FASA-Renault, Memoria, 1965).

⁴¹⁶ FASA-Renault, Memoria, 1965.

⁴¹⁷ FASA, Memoria, 1964.

⁴¹⁸ Catalan, 2003b: 376-377.

⁴¹⁹ La emergencia de Madrid como segunda capital industrial se achaca tanto al propio desarrollo de su mercado, como a la política intervencionista y centralista del régimen en el ámbito industrial (Catalan, 2003b: 377).

La integración vertical de la producción

En el complejo fabril de Valladolid se ubicaron una factoría de motores y otra de carrocerías, que debía reemplazar al limitado taller de subunidades⁴²⁰. El 5 de marzo de 1964 se constituyeron FAMESA, cuyo cometido era la fabricación del grupo motor, y FACSA, destinada fundamentalmente a realizar los procesos de embutición de todas las piezas de la carrocería. Ambas sociedades estaban participadas enteramente por FASA⁴²¹. Las nuevas instalaciones productivas fueron inauguradas el 16 de noviembre de 1965 en presencia del ministro de industria, Gregorio López Bravo, del ministro comisario del plan de desarrollo, Laureano López Rodó, del embajador de Francia en España, Robert de Boisseson⁴²², y del presidente de la RNUR, Pierre Dreyfus⁴²³. El elenco de figuras tan relevantes muestra la magnitud de la operación lanzada.

El proceso de integración vertical de la producción se completó con la adquisición de todo el activo industrial de ISA destinado a la producción de cajas de cambios. Durante el primer trimestre de 1964 se compraron 20 mil acciones de la sociedad hispalense por importe de 10 millones de pesetas y cotización a la par⁴²⁴. La compra del activo del inmovilizado de ISA, que comprendía la totalidad de los terrenos y de los edificios construidos en los mismos, así como las máquinas y utillajes específicamente dedicados a la fabricación de cajas de velocidades para los automóviles Renault, se formalizó a finales de 1965⁴²⁵. Con este movimiento, FASA asumía tanto la comercialización como la fabricación íntegra de los dos principales elementos del automóvil: el conjunto moto-propulsor y la carrocería.

⁴²⁰ A principios de 1964 se formó una sociedad participada a medias entre FASA y COINTRA cuyo objetivo era el establecimiento de un taller de embutición en Valladolid para la fabricación de piezas de carrocería, aunque la inmediata constitución de FACSA enterró rápidamente el proyecto (FASA, Actas del Consejo, 16/01/1964).

⁴²¹ FASA, Memoria, 1964.

⁴²² En las palabras que pronunció durante el acto, El Embajador de Francia mostró su convencimiento del éxito de la operación, manifestando que: <<Cuando una empresa francesa se liga a otra española, con la fuerza dinámica que actualmente demuestra España, con sus posibilidades de trabajo, en pleno Plan de Desarrollo, conseguirán ambas el éxito>>.

⁴²³ FASA-Renault, Memoria, 1965.

⁴²⁴ FASA, Actas del Consejo, 3/04/1964. El Consejo, por unanimidad, agradeció al Banco Ibérico las condiciones financieras que puso a la cesión del paquete accionarial.

⁴²⁵ FASA-Renault, Memoria, 1965. Asimismo, se realizó la compra de un terreno colindante de 25 mil metros cuadrados en previsión de una posible expansión de la factoría hispalense, cuya modernización y ampliación fue solicitada en el concurso del polo de desarrollo sevillano.

A mediados de 1965 tanto FACSA como FAMESA se reorganizaron financiera y administrativamente. En el aspecto administrativo, pasaron a llamarse FACSA-Renault y FAMESA-Renault, al tiempo que se constituía su consejo de administración. En el ámbito financiero, FASA-Renault realizó constantes inyecciones financieras a fin de que adquirieran la dimensión mínima necesaria. El proyecto a corto plazo era incrementar su capital social de los 6 millones de pesetas iniciales hasta los 200 millones⁴²⁶. A mediados de 1965 se realizó una primera ampliación de 90 millones⁴²⁷. Medio año después otra nueva aportación de recursos lo dejaba en 175 millones de pesetas para cada una de ellas⁴²⁸.

Los resultados de estas operaciones no defraudaron. Durante su primer año completo de actividad, FACSA transformó 9.500 toneladas de chapa para carrocería, cuyo peso final alcanzó las 6.500 toneladas. Además, del conjunto de piezas producidas se exportaron unas primeras unidades a la RNUR, para ser montadas en sus talleres de Billancourt⁴²⁹. Por su parte, los progresos de FAMESA fueron tan notables que un año después de su inauguración ya fue capaz de producir cerca de 30 mil motores y otros tantos trenes delanteros y traseros, así como conjuntos de dirección⁴³⁰. Sus instalaciones fueron acondicionadas por técnicos de la *Régie*, que suministró a su vez las herramientas y utillaje necesario, que combinaba máquinas universales y especiales e incluía las primeras unidades *transfert*, aunque de dimensión aún muy reducida⁴³¹. Todo ello permitía una cadencia diaria de producción de 320 vehículos por día⁴³².

El resto de filiales

Una de las principales novedades que introdujeron los hombres del Banco Ibérico después de hacerse con el control de FASA fue la constitución de filiales de diversa índole pero complementarias de la actividad de la empresa madre. La intención perseguida era crear sociedades capaces de aprovechar la propia demanda de FASA o

⁴²⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/05/1965.

⁴²⁷ FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/07/1965.

⁴²⁸ FASA-Renault, Actas del Consejo, 28/01/1966.

⁴²⁹ FASA-Renault, Memoria, 1966.

⁴³⁰ FASA-Renault, Memoria, 1966.

⁴³¹ Como se verá en el capítulo 4, las máquinas *transfert* resultaron determinantes para el proceso de desarrollo de las factorías de componentes.

⁴³² FASA-Renault, Memoria, 1966.

dinamizar su estructura productiva, como fue el caso de Industrias Lusitanas Renault, su primera inversión exterior. A finales de 1965, la cartera de filiales se amplió con las derivadas de la absorción de RESA, orientadas todas ellas al ámbito de la comercialización y financiación (cuadro 2.2).

Cuadro 2.2.

Cartera de Valores de FASA-Renault a 31 de diciembre de 1965

Sector y Sociedad	Nº de acciones	Valor Nominal (pesetas)	Valor Efectivo (pesetas)
Contabilidad y estadística informatizada			
MECONSA	500	2.500.000	2.530.390
Sector Exterior			
ILR	6.000	6.000.000	12.558.300
Producción industrial			
FACSA-Renault	174.716	174.716.000	174.736.960
FAMESA-Renault	174.716	174.716.000	174.736.960
Comercialización			
EASA	12.000	12.000.000	12.000.000
EACASA	A cuenta suscripción		185.000
Financiera			
FIRESA	18.000	50% desembolso	9.000.000
TOTAL			385.747.610

FUENTE: FASA-Renault, Memoria, 1965.

Año y medio después de que los Fierro se hicieran con el control de FASA, se constituyó la empresa Mecanizaciones Contables S.A. (MECONSA). Se trataba de una central de contabilidad y estadística informatizada que se ubicó en el mismo complejo industrial de Valladolid. MECONSA contaba con un capital inicial de dos millones de pesetas, suscrito y desembolsado a partes iguales entre FASA y el Banco Ibérico⁴³³. Su función principal era prestar servicios a la propia FASA, aunque no se excluía que ampliara sus operaciones tanto a otras sociedades, especialmente las participadas por sus accionistas, como a diversos bancos españoles. Dos años después de su establecimiento se amplió el capital, respetando los porcentajes de participación, hasta los cinco millones de pesetas⁴³⁴.

Durante 1962 Basilio Freire-Caeiro da Matta negoció la instalación de una planta de ensamblaje de automóviles en Portugal, país que ya contaba con la presencia de diversas marcas del sector. Al mismo tiempo, Rodríguez-Pomatta gestionó con

⁴³³ FASA, Actas del Consejo, 27/04/1962.

⁴³⁴ FASA, Actas del Consejo, 26/06/1964.

Renault la cesión de las licencias y permisos correspondientes. La inversión estimada era del orden de los 10 millones de escudos portugueses. Según lo acordado, FASA asumía el desembolso de un 75% del capital comprometido, correspondiendo a la SAEAR un 20% y a la RNUR el 5% restante. El lugar escogido para emplazar la factoría fue Guarda, cuyas autoridades ofrecieron unos terrenos de 20.000 metros cuadrados al precio simbólico de un escudo por metro cuadrado⁴³⁵. Además, la ciudad elegida distaba apenas 40 kilómetros de Vilar Formoso, la villa lusa que marca la frontera con España, y en la cual se inauguró, en 1882, la conexión ferroviaria con Castilla, sirviendo de puerta de entrada a las mercancías procedentes de Salamanca.

La sociedad resultante, que contaba con un capital social de 8 millones de escudos, fue constituida el 20 de junio de 1963 con el nombre de Industrias Lusitanas Renault (ILR) y bajo la forma de Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada⁴³⁶. Sus instalaciones y edificios se ultimaron a mediados de 1963 y fueron inauguradas, por el Presidente de la República, el 2 de Junio de 1964⁴³⁷. Las primeras colecciones enviadas desde Valladolid, correspondientes al modelo R-4, cruzaron la frontera a finales de año, programándose el lanzamiento de las primeras unidades para principios de enero⁴³⁸. Durante el primer año completo de actividad la producción rondó el millar de vehículos⁴³⁹, que incorporaban un 40% de material portugués⁴⁴⁰. El resultado económico del primer ejercicio arrojó un beneficio líquido de 46.853,35 escudos⁴⁴¹. En 1965 se dobló la producción, alcanzándose un total de 2.162 unidades de los modelos R-4 L, R-4 F, R-8 y R-8 Major, con un beneficio de 1.202.429,12 escudos⁴⁴².

Una consecuencia de la incorporación del activo de RESA en FASA, acaecido durante 1965, fue la toma de una participación mayoritaria del 60% en la sociedad Entretenimientos de Automóviles S.A. (EASA), concesionaria de RESA para una parte

⁴³⁵ FASA, Actas de la Junta, 11/12/1962.

⁴³⁶ FASA, Actas del Consejo, 23/06/1963. Su Asamblea General estaba presidida por Arturo Fierro, siendo el vicepresidente Carlos José de Gouveia Mourisca, el primer secretario, Gilberto Milbeo, el segundo secretario, Candido Augusto Cristo da Silva, el primer vicesecretario, Joao Barbos de Lear Shadoza e Oliveira y el segundo vicesecretario, Carlos Fernández de Fonseca. Asimismo, su Consejo de Administración estaba formado íntegramente por representantes de FASA y la RNUR.

⁴³⁷ FASA, memoria, 1964.

⁴³⁸ FASA, Actas del consejo, 13/11/1963. El anuncio del inicio de la actividad productiva se realizó a principios de año (FASA, Actas del Consejo, 16/01/1964).

⁴³⁹ FASA, Actas de la Junta, 14/05/1965.

⁴⁴⁰ FASA, Memoria, 1963.

⁴⁴¹ FASA, Memoria, 1964.

⁴⁴² FASA, Memoria, 1965.

de la ciudad de Madrid y de su provincia. El capital social de EASA era de 20 millones de pesetas y en el año de su absorción vendió un total de 1.790 automóviles Renault⁴⁴³. Poco después, la propia FASA-Renault creaba Entretenimientos Automóviles de Cataluña S.A. (EACASA) y Entretenimientos Automóviles de Vizcaya S.A. (EAVISA)⁴⁴⁴. En todas estas sociedades FASA-Renault participaba en un 60% de su capital social, mientras el resto era asumido por Renault España⁴⁴⁵.

2.5. Producción en masa y diversificación de modelos

La producción en masa de coches Renault en España se inició con la fabricación del Dauphine, cuyo montaje superó, entre 1961 y 1965, el umbral de las 10 mil unidades anuales. Con motor y tracción trasera, suspensión independiente y bastidor monocasco autoportante, el Dauphine incorporaba muchas de las soluciones mecánicas aplicadas al 4CV. Sobre la mecánica del motor 845 c.c. “Ventoux”, la potencia varió entre los veintisiete caballos de la primera versión y los cuarenta de los últimos modelos. El rápido éxito experimentado en Francia provocó que la RNUR ampliara la gama con una versión potenciada, el Dauphine-Gordini (1958), que incluía cuatro marchas en vez de tres, y con una versión más lujosa, el Ondine (1961).

En Valladolid se fabricaron un total de 125 mil vehículos de la gama Dauphine. La producción se inició en 1958 con el montaje de la versión básica, a la que siguieron el Gordini (1961) y el Ondine (1962). En España el modelo se ganó el apodo de “coche de las viudas” debido a su presunta peligrosidad motivada por una supuesta falta de estabilidad. Pero lo cierto es que el modelo mejoraba las prestaciones del conductor español –que hasta entonces apenas podía optar, si se quería mantener por debajo de los 1.000 c.c., entre el 4CV y el SEAT 600– poniendo a su disposición un vehículo con mayores capacidades. Probablemente, la alta siniestralidad se debiera más al mal estado de la red viaria y a la inexperiencia de los conductores que no a las características propias del coche. Como comenta Gimeno Valledor: <<*Conductores de un país sin cultura del automóvil se encontraban de repente con unos alegres caballos en las manos, y estos se les desbocaban con frecuencia*⁴⁴⁶>>.

⁴⁴³ FASA, Memorias, 1965.

⁴⁴⁴ FASA, Memorias, 1966.

⁴⁴⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 19/02/1965.

⁴⁴⁶ Gimeno Valledor, 1993: 413.

La primera unidad del Dauphine salió de las cadenas vallisoletanas el 28 de junio de 1958⁴⁴⁷, con un precio de venta en fábrica autorizado por la OCP de 104.061,05 pesetas⁴⁴⁸. A lo largo de su ciclo de vida el precio del vehículo experimentó un continuado descenso, tanto en términos reales como nominales⁴⁴⁹. La senda trazada por el modelo fundador de la gama fue seguida por los precios de sus vástagos, cuyos valores nominales experimentaron un descenso aún mayor (apéndices 12 y 13). Para el primer año completo de producción se programó una cadencia de veinte unidades diarias⁴⁵⁰, que no permitía cruzar el umbral de entrada en la producción en masa.

La entrada en la producción en masa coincidió con el inicio de la etapa del Banco Ibérico como accionista de referencia. En el mes de junio de 1961 se logró una cadencia de sesenta unidades diarias y a finales de ese mismo año se dejaba ultimada la producción del Gordini⁴⁵¹. El montaje de la gama Dauphine alcanzó, en junio de 1962, un ritmo de 85 vehículos al día⁴⁵². La progresión era notable: las 15 mil unidades de 1961, que casi doblaban a las del año anterior, fueron superadas ampliamente un año más tarde con una producción de 22 mil automóviles. No sólo se había superado el umbral mínimo de 10 mil unidades, sino también el recomendado de 20 mil⁴⁵³. Además, como revela el gráfico 2.4, el tránsito del Dauphine al Ondine y Gordini,

⁴⁴⁷ FASA, Memoria, 1958. Con motivo del montaje de la primera unidad el Consejo facultó al consejero gerente para que distribuyera una gratificación voluntaria de 500 mil pesetas entre el personal de acuerdo al <<merecimiento y laboriosidad>> de cada productor. Asimismo, el Consejo decidió tributar un homenaje a la *Régie* para agradecerle la <<eficaz colaboración>> que había prestado en la persona de su presidente director general, Pierre Dreyfus, que tenía previsto realizar una pronta visita a Valladolid. Finalmente, se agradeció a Francisco Toda, director general de la SAEAR, su sensibilidad de ofrecer a los consejeros de FASA las primeras unidades del Dauphine (FASA, Actas del Consejo, 8/07/1958).

⁴⁴⁸ FASA, Actas del Consejo, 28/11/1958. El precio propuesto originariamente ante el Ministerio de Industria había sido de 98.440,87 pesetas (FASA, Actas del Consejo, 30/04/1958). Como se ha comentado, el alza se debió a la aplicación del “Fondo de Retorno”, que encarecía el precio del coche.

⁴⁴⁹ En el caso del Dauphine, el principal descenso provino de la nacionalización del motor, que permitió rebajar el precio de venta en fábrica dejándolo en 96.000,00 pesetas (FASA, Actas del Consejo, 19/12/1960).

⁴⁵⁰ FASA, Actas del Consejo, 28/11/1958. No obstante, 1959 empezó con mal pie, puesto que no se pudieron adquirir los conjuntos provenientes de Francia al quedarse el IEME sin divisas. No hay que olvidar que a principios de año el Estado español se encontraba prácticamente en bancarrota, lo que dificultaba el poder hacer frente a la importación de los principales conjuntos, haciendo temer, incluso, en un posible paro de la producción (FASA, Actas del Consejo, 23/02/1959).

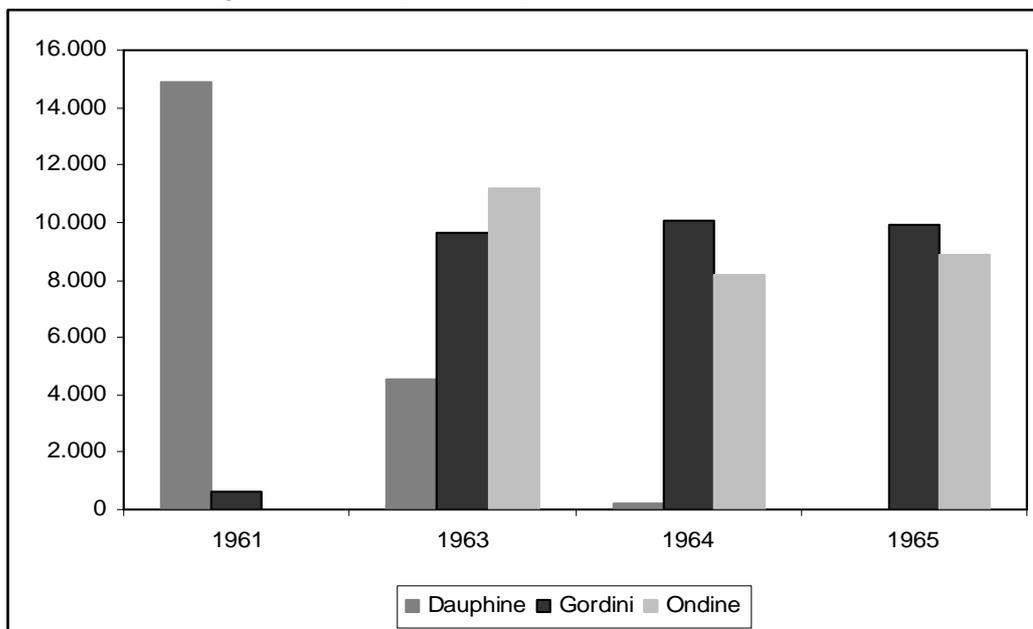
⁴⁵¹ FASA, Actas del Consejo, 27/05/1961.

⁴⁵² FASA, Actas de la Junta, 26/06/1962 y Memoria, 1962.

⁴⁵³ Estos volúmenes de producción eran los que recomendaba el INI en el momento de constituirse FASA y se puede considerar que marcaban la entrada en la producción en masa (INI, 18/9/1951: 2).

versiones mejoradas que permitían segmentar el mercado debido a sus características particulares, reveló su eficacia y marcó el camino de la futura diversificación de la producción⁴⁵⁴.

Gráfico 2.4.
Producción de la gama D-O-G (unidades)



FUENTE: Apéndice 3.

Una de las primeras decisiones estratégicas implementadas por Pierre Dreyfus fue la apuesta por diversificar la gama de modelos. Con la puesta en marcha del mercado común, Dreyfus retomó la idea que Alfred Sloan había aplicado durante los años veinte en los Estados Unidos: pasar del modelo único a la gama⁴⁵⁵. Con ello, el nuevo presidente se alejaba de la ruta trazada por Pierre Lefaucheu, que se inspiraba en el sistema productivo implementado por Volkswagen con el “Escarabajo”, basado en un único modelo de coche barato y de consumo masivo⁴⁵⁶. Dreyfus estaba convencido de la diversidad de la demanda. A su parecer, los clientes potenciales no tenían unas

⁴⁵⁴ La fabricación de la unidad número 100 mil de la gama Dauphine durante la primera semana de 1965 fue celebrada con el sorteo de un Renault Ondini entre todo el personal de la factoría (FASA, Actas del Consejo, 22/01/1965).

⁴⁵⁵ <<J’étais certain (que) nous aurions affaire à un marché européen riche et divers. Pour obtenir un taux de pénétration honorable de la marque, un seul modèle était insuffisant. Il fallait une gamme de voitures s’adressant à des clientèles différentes (Dreyfus, 1981 : 82)>>.

⁴⁵⁶ En 1972, con 15 millones de unidades vendidas, el Volkswagen “escarabajo” desplazó al Ford T como el modelo más vendido de la historia (Catalan, 2000: 129).

preferencias homogéneas y, además, éstas evolucionaban con la edad, la estructura familiar y la situación profesional. Por ello, consideraba que la oferta de Renault debía dar respuesta a un conjunto de necesidades cada vez más amplias y diferenciadas. Lo contrario era frenar el desarrollo de la empresa, ya que el modelo único, al dirigirse sólo a una única fracción de consumidores, limitaba la producción y ventas potenciales de la empresa⁴⁵⁷. La elección de Pierre Dreyfus determinó el futuro de Renault, que se convirtió en una marca capaz de producir modelos diferentes para distintos segmentos del mercado⁴⁵⁸.

Como era de esperar, la diversificación de la gama fue implantándose poco a poco en Valladolid. En 1963 se anunció el montaje del R-4, en versión turismo y furgoneta, con un grado de nacionalización declarado del 95%⁴⁵⁹. Su producción en masa empezó en 1964, año en que salieron de las cadenas de FASA casi 15 mil unidades del mismo. A la par que se iba ampliando la gama de vehículos producidos, se iba agotando el tiempo del Dauphine y sus derivados. La aparición de nuevos competidores con una concepción similar a la suya –como el Simca 1.000– obligó a Renault a buscarles sustituto. El elegido fue el R-8, que contaba con mucha más capacidad y potencia. El último Dauphine salió de las cadenas pucelanas en 1967. En ese momento la RNUR ofrecía en Francia una amplia gama de vehículos, formada por los modelos R-4, R-8, R-10 y R-16; de los cuales sólo el R-16 no se fabricaría nunca en España. Como muestra el cuadro 2.3, el concepto de gama se había trasladado definitivamente a Valladolid donde, además, desde 1963 se producía también el Renault Alpine, un modelo deportivo con carrocería de plástico fabricado íntegramente en el complejo industrial de FASA⁴⁶⁰.

Asumir la producción de la gama D-O-G y de las diferentes versiones del R-4 (R-4, R-4 S y R-4 F) obligaba a seguir aumentando las cadencias. La estructura productiva de FASA respondió con éxito: los 100 vehículos diarios de finales de 1963 se incrementaron en 30 unidades al cabo de seis meses⁴⁶¹, para alcanzar una cadencia de

⁴⁵⁷ <<le modèle unique, quel que sois son succès, ne s'adresse jamais qu'à une fraction de la clientèle, et finalement borne les ambitions et donc limite l'avenir de l'entreprise (Dreyfus, 1981: 82)>>.

⁴⁵⁸ Loubet, 2000: 157-158.

⁴⁵⁹ FASA, Memoria, 1963. El R-4 se fabricaba en Francia desde 1958. Las unidades producidas por FASA incorporaban el motor del modelo Dauphine (FASA, Actas de la Junta, 26/06/1962).

⁴⁶⁰ La producción del Alpine se realizaba en una nave acondicionada expresamente para ello (FASA, Actas de la Junta, 23/06/1963). Por sus características, su volumen de producción nunca superó las 200 unidades anuales (apéndice 2).

⁴⁶¹ FASA, Actas de la Junta, 26/06/1964.

155 coches al día a finales de año⁴⁶². Los requerimientos productivos volvieron a incrementarse en 1965, cuando se inició la fabricación del R-8⁴⁶³. El modelo encargado de sustituir al Dauphine fue lanzado al mercado el 16 de noviembre de 1965, lo que obligó a fijar, para 1966, unas cadencias globales de 300 vehículos diarios en dos turnos de trabajo⁴⁶⁴.

Cuadro 2.3.

Modelos lanzados por FASA-Renault, 1958-1965

	Año de lanzamiento	Unidades producidas durante el primer año completo de fabricación
Dauphine	1958	8.238
Gordini	1961	*9.663
Ondine	1962	11.206
Renault 4	1963	14.878
Renault 8	1965	22.056

* Unidades producidas en 1963, segundo año completo de fabricación.

FUENTE: Apéndices 2 y 3.

A pesar de estas buenas perspectivas, en el horizonte se vislumbraban ciertos nubarrones. A juicio de los responsables de FASA-Renault, si bien el mercado se expandía, la situación era muy incierta por la entrada de nueva competencia. Era el propio Pierre Dreyfus quien trazaba la hoja de ruta para el futuro, cuando advertía que *<<el mercado español, con demanda creciente por ahora, aunque con reacciones imprevisibles ante una competencia que se anuncia de las más ágidas, obligará a disponer de los más ágiles y mejor instruidos medios de comercialización y servicio⁴⁶⁵>>*.

Aunque el aumento de la producción continuaba siendo el factor clave de la estrategia industrial, cada vez se hacía más palpable que en el futuro que se avecinaba – tal y como Pierre Dreyfus había detectado para el mercado francés a finales de la década de los cincuenta– las capacidades de comercialización de las compañías iban a desempeñar un rol clave en el desarrollo de las empresas automovilísticas. Ello obligaba a empezar a trabajar en políticas de marketing y comercialización, como la financiación de las compras o el refuerzo de la calidad y prestaciones de los

⁴⁶² FASA, Actas de la Junta, 14/05/1965.

⁴⁶³ El acuerdo para la fabricación del R-8 se anunció en la Junta General Extraordinaria celebrada para comunicar los acuerdos que convertían a la RNUR en el socio principal de FASA (FASA, Actas de la Junta, 22/01/1965).

⁴⁶⁴ FASA, Memorias, 1965.

⁴⁶⁵ FASA-Renault, Memorias, 1965.

automóviles. En esta nueva situación era importante darse a conocer como marca y ofrecer una buena imagen a ojos del consumidor. A ello, dedicó especial atención FASA-Renault durante el segundo lustro de los años sesenta.

2.6. Conclusiones

Si en la etapa anterior la política proteccionista había sido la responsable que Renault se aviniera a ceder las licencias de producción del Renault 4CV, en este período los efectos de las políticas estratégicas también se hicieron sentir con fuerza. En primer lugar, porque fue en estos años cuando se materializaron las nacionalizaciones de la mayor parte de componentes y elementos, destacando especialmente el motor y la caja de cambios. Además, en segundo lugar se debe destacar que, aunque tarde, los frutos de la política estratégica industrial consistente en forzar unos grandes porcentajes de producción interior se acabaron recogiendo y resultaron determinantes para otorgar al sector un importante papel de arrastre sobre el conjunto de la industria. Finalmente, hubo un tercer impacto de las políticas industriales activas, pues fueron los beneficios asociados a la declaración de Valladolid como polo de desarrollo industrial los que determinaron que en el complejo fabril pucelano se instalaran una factoría de fabricación de motores y otra de carrocerías. Asimismo, la condición de polo de desarrollo que también obtuvo Sevilla ayudó a transformar definitivamente las antiguas instalaciones de ISA en una modernizada fábrica de cajas de velocidades.

Durante 1958 el Banco de Santander se hizo con el control efectivo de FASA, que ejercería hasta principios de 1961. En esta etapa la producción osciló siempre alrededor de los 8.000 vehículos anuales y estuvo marcada por el problema de la nacionalización del motor. El estancamiento se manifestó también en otros indicadores sobre la actividad y potencia de la empresa, como eran su plantilla o la cifra de negocios, el capital social y el inmovilizado material. Bajo la gestión de Ruiz de Huidobro la sociedad no experimentó el desarrollo esperado y, además, tampoco sirvió para modernizar y dinamizar NMQ. Finalmente, el banco cántabro se deshizo de su participación en FASA, vendiendo todas sus acciones al Banco Ibérico.

FASA no se adentró en la producción en masa hasta 1961, cuando el banco de los Fierro se convirtió en su principal accionista. La entidad financiera de la Gran Vía madrileña sí que estaba dispuesta a realizar los esfuerzos financieros que el desarrollo de FASA requería. Bajo la vicepresidencia de Arturo Fierro y la gestión de Rodríguez

Pomatta no solo se incrementó notablemente la cadencia diaria de producción, sino que se asumió directamente la fabricación de elementos estratégicos esenciales como eran el motor, la caja de cambios y la carrocería, al tiempo que se constituían filiales como MECONSA o Industrias Lusitanas Renault, la primera filial exterior de FASA. El mandato en solitario del Banco Ibérico terminó en 1965. En ese momento la fabricación de automóviles Renault por parte de FASA rozaba las 50 mil unidades, los modelos producidos se habían diversificado y sus tasas de nacionalización se situaban alrededor del 90% requerido.

Pero los esfuerzos realizados para que FASA conociera un desarrollo integral revelaron que el Ibérico carecía de las capacidades para llevar adelante el proyecto por sí sólo. En el transcurso del segundo semestre de 1964 se fraguaron las negociaciones mediante las cuales FASA integraba la estructura comercial de RESA al tiempo que, como contrapartida, la RNUR adquiriría una participación determinante en su capital. La empresa nacida en Valladolid en los últimos días de 1951 cambiaba su denominación a Fabricación de Automóviles Renault de España, evidenciando el nuevo estatus adquirido por la casa del rombo. Fue bajo la batuta gala que se materializó el ambicioso programa de integración vertical de la producción iniciado por los Fierro; que continuaban como socios minoritarios. Durante los años transcurridos entre el inicio de la producción del Dauphine y la entrada de la *Régie* como socio de referencia se sentaron las bases para transformar a FASA de simple planta ensambladora a auténtica fabricante de automóviles de turismo y convertir a Valladolid en uno de los principales núcleos de la industria automovilística en España.

CAPÍTULO 3

PRODUCIR, COMERCIALIZAR Y GESTIONAR: LA TRIPLE INVERSIÓN EN LA NUEVA FASA-RENAULT, 1965-1974

Las palabras pronunciadas por Arturo Fierro ante la Junta General de accionistas que debía ratificar el ejercicio de 1966 sintetizan perfectamente la situación que debía afrontar FASA-Renault durante el período: <<para atender la demanda en una política prudencial de precios, teniendo en cuenta los justos aumentos salariales que periódicamente se producen, no hay más camino que aumentar la productividad, mediante el perfeccionamiento técnico, pero, fundamentalmente, con la ampliación de series, para lo que nos estamos preparando a fin de duplicar los actuales en los próximos años, para lo que se necesitan capitales ingentes⁴⁶⁶>>.

La estrategia básica de la nueva FASA-Renault estaba perfectamente establecida: expansión constante del volumen de producción, para sacar el máximo partido a las economías de escala inherentes al sector, y diversificación de la gama de modelos, para poder segmentar el mercado e incrementar de este modo la cuota global. De hecho, se trataba de seguir los pasos trazados por Dreyfus: crecimiento y diversificación. El presidente de Renault estaba convencido de que el constructor que no se adaptase a la lógica del crecimiento, logrando una dimensión suficiente, sería borrado del mapa⁴⁶⁷.

Las ventajas en coste asociadas a las economías de escala eran el reflejo de la cuota de mercado alcanzada. Por ello, si bien FASA-Renault debía invertir para lograr unas factorías con una dimensión suficiente para explotar plenamente las economías de escala, paralelamente estaba obligada a generar una estructura de comercialización que

⁴⁶⁶ FASA-Renault, Actas de la Junta, 9/06/1967.

⁴⁶⁷ Cuando se creó la CEE, la industria europea del automóvil estaba absolutamente dominada por tres marcas: Volkswagen, Fiat y Renault, siendo la casa francesa la más débil de las tres. En ese momento su capacidad de producción era de 2 mil vehículos diarios, por 3 mil de transalpinos y teutones. Aunque la Régie alcanzó ese nivel en poco tiempo, Dreyfus tenía claro cual era el camino: <<Lorsque nous avons atteint en 1969 le seuil des 4.500 voitures-jour,..., Fiat dépassait le cap des 6.000 véhicules par jour. Le problème est là, tout simplement. Pour tenir ses prix, il faut produire toujours plus. Fiat est capable de vendre 10% moins cher que nous... Je le répète: celui qui n'aura pas la taille suffisante est sûr d'être éliminé (RNUR, Actas del Consejo, 22/11/1966; reproducido en Loubet, 2000: 145)>>.

permitiera sostener el incremento continuado de la producción. En este contexto, la red comercial se convertía en un instrumento esencial.

Pero expansionar la estructura de la empresa no era suficiente. Como Chandler ha enfatizado, la diferencia entre las economías de escala potenciales y las realmente logradas dependen de las capacidades de organización de la empresa⁴⁶⁸. El staff directivo de FASA-Renault fue reestructurado en poco tiempo siempre en la dirección de incrementar la habilidad de la empresa para supervisar y coordinar las actividades funcionales relacionadas con la fabricación y comercialización. La transferencia de directivos por parte de la *Régie*, junto con la permanencia o incorporación de ejecutivos españoles, permitió aunar los conocimientos de aquellos que procedían de la estructura organizativa de la RNUR, con los de aquellos formados en el mercado local y que conocían tanto los mecanismos institucionales propios como las condiciones reales de la misma empresa⁴⁶⁹.

3.1. La nueva organización de FASA-Renault

La primera tarea de los hombres de Renault destinados a Valladolid fue reorganizar funcionalmente la compañía. El objetivo era generar una sólida estructura de dirección que permitiera aprovechar eficazmente la doble inversión en producción y comercialización proyectada, mejorando los productos y perfeccionando los procesos de producción, distribución, marketing y aprovisionamiento, así como las relaciones laborales. La estructura generada respondía notablemente a la caracterizada por Chandler como propia de la empresa multifuncional⁴⁷⁰.

⁴⁶⁸ Chandler, 1996: 38-39.

⁴⁶⁹ Maison (2011: 50) asegura que el nombramiento de los altos cargos procedentes de Renault se realizó procurando no herir la sensibilidad de los directivos españoles, muchos de ellos de gran valor y utilidad. Poco después de absorber a FASA, el propio Maison ya manifestó su satisfacción con la labor de Rodríguez-Pomatta ante los Ministerios de Comercio e Industria y ante la Comisaría del Plan de Desarrollo para la importación de máquinas y programas de producción (FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/05/1965).

⁴⁷⁰ Según Chandler (1996: 26-28) la estructura de gestión de la gran empresa se define a partir de una alta dirección encarnada en el Consejo de Administración, que constituye el órgano de representación de los propietarios y del que emana un Comité Ejecutivo. Los departamentos funcionales (ventas, producción, compras, finanzas) integran el nivel intermedio en la jerarquía directiva y de ellos dependen el último eslabón, que es el responsable de gestionar las distintas factorías, red de ventas y oficinas.

El primer paso que se realizó para cambiar las estructuras de gobierno fue una profunda reestructuración del Consejo de Administración⁴⁷¹. La principal novedad consistió en duplicar los cargos de vicepresidente y gerente, a fin de que fueran ocupados por un representante de la RNUR y otro del Banco Ibérico. Junto a Arturo Fierro y Rodríguez-Pomatta, que mantenían sus responsabilidades, se situaron Michel Maison y Pierre Séméréna, los hombres de Billancourt que habían pilotado las negociaciones con FASA. En lo más alto del organigrama continuaba Nicolás Franco, aunque su posición como presidente carecía de incidencia real en la dirección efectiva. Por su parte, Santiago López, quien ostentaba la alcaldía de Valladolid⁴⁷², permanecía como secretario. En el cómputo global, el Banco Ibérico veía como sus sillas en el Consejo se reducían de seis a cuatro, mientras las de la RNUR se incrementaban de tres a siete⁴⁷³.

Asimismo, durante 1965 llegaron a FASA-Renault más de una decena de altos ejecutivos procedentes de Billancourt. Entre ellos destacaban Vivien, de secretario de coordinación general; Bernal, como director comercial; Wetzels, como director industrial⁴⁷⁴; Pétureau, de director financiero adjunto y Delvault, como director de calidad⁴⁷⁵. Paralelamente, se nombraron para cargos de responsabilidad a diversos directivos españoles, como Luis Olave, de director administrativo y financiero, y Ángel

⁴⁷¹ En el Comité Ejecutivo la renovación fue menor. El órgano de dirección entre Consejos continuaba presidido por Nicolás Franco, repartiéndose equitativamente las ocho vocalías entre los antiguos responsables de FASA (Arturo Fierro, José Luis Rodríguez-Pomatta y Santiago López, que ejercía como secretario) y la Renault (Michel Maison, Pierre Séméréna y Christian Beullac) (FASA, Actas del Consejo, 16/12/1964).

⁴⁷² Santiago López cesó como alcalde poco tiempo después. En 1971 se hizo con una designación de Procurador en Cortes por representación familiar, cargo que ostentó durante tres legislaturas. En 1982 fue elegido diputado al congreso por Valladolid en las listas de Alianza Popular.

⁴⁷³ En representación del Banco Ibérico causaban baja Ignacio Fierro y Pedro Gómez-Baeza, mientras Luis Rodríguez Viña y Basilio Freire-Caero da Matta conservaban sus puestos. Por parte de Renault, Francisco Toda de Diezma, director general de RESA, continuaba como vocal, e incorporaba a Christian Beullac –su director adjunto de fabricaciones y el responsable de la diversificación–, René Meesmaecker –su director de contabilidad y presupuestos–, René Poilleux y Pierre Vernay. Del resto de consejeros, proseguían Manuel Jiménez-Alfaro y Alfonso Sánchez Huerta, al tiempo que cesaban José Montes Garzón y Manuel Delgado de la Serna (FASA, Actas del Consejo, 16/12/1964).

⁴⁷⁴ Adrian Wetzels ejerció su cargo hasta su jubilación a finales de 1971, siendo sustituido por Juan Antonio del Moral González, quien contó con Lucio Gabriel de la Cruz como director industrial adjunto y con Carlos Devesa Gil como director de las factorías de montaje (FASA-Renault, Actas del Consejo, 28/10/1971).

⁴⁷⁵ Delvault dimitió a las pocas semanas de su nominación alegando que debía reintegrarse a la disciplina de la RNUR, siendo sustituido por Salvador González Casco (FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/03/1965).

Portillo, de director de compras⁴⁷⁶. Finalmente, se dio por terminada la designación de José Mir como subdirector general técnico, quien había llegado a Valladolid de la mano del Banco de Santander⁴⁷⁷.

Para coordinar a la nueva FASA-Renault se creó un “Comité General de Trabajo” compuesto por los dos consejeros gerentes, el consejero secretario, los directores técnicos y el secretario de coordinación general. Dicho comité se reunía de forma semanal y estudiaba y analizaba la marcha técnica, administrativa y financiera de la compañía, para adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento cotidiano de las factorías⁴⁷⁸. Asimismo, en Billancourt se habría constituyó un denominado <<Comité Espagne>>, formado por los consejeros de FASA y por los responsables de los diferentes departamentos a los que les concerniesen los temas a tratar, que se reunía durante la quincena precedente a cada sesión del consejo de la filial para decidir las líneas de actuación en España⁴⁷⁹.

La mano de Billancourt se notó también en la colaboración técnica prestada. La *Régie* suministró una importante asistencia técnica con la intención de ayudar a solventar los problemas planteados en la puesta en marcha de las nuevas fábricas de mecánica y carrocerías. No obstante, salvo casos especiales, el personal francés no se integró en la jerarquía de FASA-Renault, jugando un papel de asesoramiento. De igual manera, las fábricas galas recibieron constantes visitas de personal español para realizar allí procesos de formación y especialización en la nueva organización industrial y en los nuevos procesos de producción⁴⁸⁰.

A nivel organizativo la principal acción fue la voluntad de agrupar las actividades de FASA-Renault, FAMESA-Renault y FACSA-Renault en una estructura común. Tal iniciativa fue planteada desde el primer momento por los representantes de Renault⁴⁸¹. Su fin primordial era unificar los impuestos derivados de las relaciones mercantiles de las tres empresas, fundamentalmente los de tráfico de empresas, de rentas del capital y de sociedades, así como obtener la unificación formal de sus

⁴⁷⁶ Ángel Portillo era hasta ese momento subdirector general administrativo (FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/01/1965). Sin embargo, a las pocas semanas de desempeñar el nuevo cargo presentó su dimisión, siendo sustituido por José Luis de la Fuente (FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/03/1965).

⁴⁷⁷ FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/01/1965.

⁴⁷⁸ FASA, Actas del Consejo, 19/02/1965.

⁴⁷⁹ Sánchez Sánchez, 2004: 162.

⁴⁸⁰ FASA-Renault, Actas de la Junta, 14/05/1965.

⁴⁸¹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/01/1965.

servicios de administración y contabilidad y simplificar el número de órganos de carácter laboral⁴⁸².

De hecho, la propiedad de las dos filiales era enteramente de FASA-Renault, que disponía de un 99,8% de las acciones de ambas sociedades, reservándose a RESA un simbólico 0,1% y correspondiendo el resto a participaciones cruzadas entre FAMESA-Renault y FACSA-Renault⁴⁸³. Lo primero que se hizo fue conformar sus consejos de administración, en los que aparecían los mismos nombres. La presidencia y vicepresidencia se cruzaba entre José Luis Rodríguez-Pomatta y Pierre Séméréna, correspondiendo al primero el máximo puesto en el Consejo de la fabricante de órganos motores. A su vez, Santiago López era el secretario de ambas filiales, siendo los vocales restantes Luis Olave y Adrian Wetzel⁴⁸⁴. La integración orgánica de las dos filiales en FASA-Renault tuvo lugar en septiembre de 1968⁴⁸⁵.

A pesar de que la característica predominante de la estructura de gobierno generada fue su gran estabilidad, durante el período tuvieron lugar algunas modificaciones relevantes que afectaron la composición del Consejo de Administración⁴⁸⁶. La más destacada fue la dimisión voluntaria de Nicolás Franco de todas sus responsabilidades en mayo de 1967⁴⁸⁷. Arturo Fierro, quien recientemente había sido condecorado por el Gobierno francés con la Legión de Honor, fue nombrado

⁴⁸² FASA-Renault, Actas del Consejo, 16/03/1967.

⁴⁸³ FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/05/1965.

⁴⁸⁴ FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/05/1965. En el mismo consejo se facultó a sus miembros para ampliar al capital hasta los 200 millones de pesetas. Poco después tuvo lugar una primera ampliación de 90 millones de pesetas (FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/07/1965). Medio año más tarde una segunda ampliación lo dejaba en 175 millones (FASA-Renault, Actas del Consejo, 28/01/1966).

⁴⁸⁵ FASA-Renault, Memoria, 1968.

⁴⁸⁶ Se debe señalar también que en 1966 se incorporaron al Consejo, con voz pero sin voto, dos vocales en representación del personal. La designación le correspondía al mismo Consejo a partir de dos ternas presentadas por los trabajadores. Por la primera fue designado el jefe de segunda de administrativos, Florencio Pescador Sierra, siendo descartados Segundo Manso, encargado de taller, y Teodoro Rodríguez, oficial de primera del grupo especialista. Como segundo representante fue escogido José Vela Peinador, especialista en cadena, que compartía terna con José Antonio Hernando, jefe de segunda de organización, y José Couto, jefe de segunda de administrativos (FASA-Renault, Actas del Consejo, 28/01/1966). José Vela fue sustituido al cabo de un año por Andrés Campos Babón, del grupo de especialistas (FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/02/1967).

⁴⁸⁷ Nicolás Franco fue designado, a propuesta de Arturo Fierro y por unanimidad, como presidente de honor de la sociedad (FASA-Renault, Actas del Consejo, 11/05/1967).

nuevo presidente⁴⁸⁸. Con este movimiento, Michel Maison se convertía en vicepresidente único. La vacante dejada por el hermano del Dictador en el Consejo fue ocupada por Pierre Souleil, director de presupuestos de la *Régie*⁴⁸⁹, haciéndose los franceses con una octava silla que les daba la mayoría absoluta⁴⁹⁰. Un año más tarde se produjo la salida de Francisco Toda, por quien Michel Maison sentía una especial animadversión⁴⁹¹. El antiguo director general de la SAEAR y concesionario comercial de Madrid fue sustituido por Luis Olave Ransinangué⁴⁹².

A principios de los setenta se produjeron algunas modificaciones, básicamente de hombres de Renault, que no afectaron a la cuota de poder entre la *Régie* y el Banco Ibérico⁴⁹³. En 1971 René Poilleux dimitía de sus cargos, siendo sustituido por Jean Laurens Delpech⁴⁹⁴. Fue el recién llegado quien ocupó la vicepresidencia de la sociedad a mediados de 1973, cuando Michel Maison presentó su dimisión⁴⁹⁵. Sin embargo, pocos meses después Delpech fue nombrado delegado ministerial de armamento por el gobierno francés, siendo reemplazado en la vicepresidencia por René Meesemaeker⁴⁹⁶. Entremedio, la *Régie* había afianzado su posición en el Consejo cuando Luis Rodríguez Viña cedió su silla a José Luis de la Fuente. Según se hizo constar explícitamente, este último se incorporaba al máximo órgano de dirección en representación de los intereses franceses⁴⁹⁷.

⁴⁸⁸ FASA-Renault, Actas del Consejo, 11/05/1967. En su discurso de aceptación, Arturo Fierro manifestó que: <<El cargo para que me nombran me va a obligar aún más a ocuparme diariamente de la defensa de los intereses de FASA-Renault, en un período que se acerca particularmente duro en cuanto a la competencia en esta rama, como habéis podido apreciar por las noticias referentes a nuestra gran competidora, pero como procedo de un padre que fue un gran luchador, esto me estimulará a superarme, no solamente para mantener la cota que hoy ocupamos en el mercado nacional, sino para tratar de subir a otra superior>>. Poco después Arturo Fierro era condecorado por Francisco Franco con la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil (FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/04/1968).

⁴⁸⁹ Souleil había entrado en Renault en 1959, procedente de la *Ecole Nationale d'Administration*. Después de desempeñar el cargo de director adjunto de exportaciones, en 1967 fue nombrado director de presupuestos.

⁴⁹⁰ FASA-Renault, Actas del Consejo, 13/09/1967.

⁴⁹¹ Maison, 2011: 49-53.

⁴⁹² FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/03/1968.

⁴⁹³ Ya en mayo de 1969 había causado baja Pierre Vernay, quien fue sustituido por Yves Georges, ambos en representación de la RNUR (FASA-Renault, Actos del Consejo, 20/05/1969).

⁴⁹⁴ FASA-Renault, Actas del Consejo, 28/10/1971.

⁴⁹⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/06/1973. El sustituto de Maison como vocal en el Consejo fue León Armand Carrère.

⁴⁹⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/03/1974.

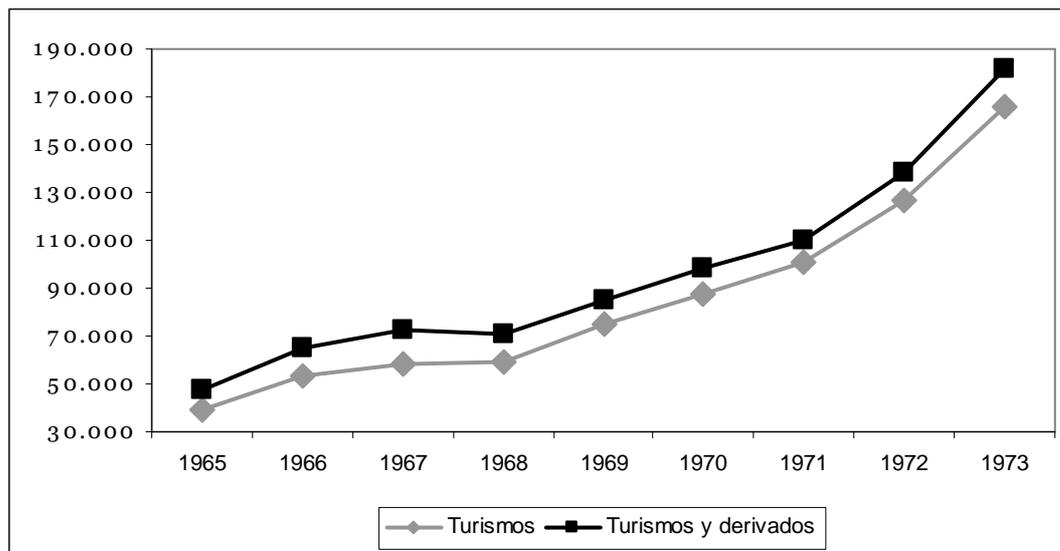
⁴⁹⁷ FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/11/1973.

3.2. La inversión en medios de producción: dimensión e integración

El camino a recorrer estaba perfectamente definido: incrementos continuos y sostenidos de la capacidad de producción. A ello se dedicaron los mayores esfuerzos de la compañía. Entre la conversión de Renault en el accionista de referencia y el inicio de la crisis económica mundial que se ensañó especialmente con España, FASA-Renault experimentó un formidable aumento de su capacidad de producción. Si 1965 se inició con una cadencia diaria de producción de 155 automóviles, 1973 terminó con una de 714 unidades. Como resultado, y tal como ilustra el gráfico 3.1, la producción anual se multiplicó por cuatro, superándose las 50 mil unidades en 1966, las 100 mil en 1971 y las 150 mil en 1973. El primer paso fue establecer un doble turno de trabajo y modernizar las instalaciones⁴⁹⁸, para posteriormente ampliar el número de factorías.

Gráfico 3.1.

FASA-Renault: producción anual de automóviles (unidades)



FUENTE: Apéndice 1.

La construcción de una segunda factoría de montaje, justo enfrente del complejo industrial de Valladolid, al otro lado de la carretera nacional, se decidió en 1968. Los terrenos en cuestión habían sido adquiridos a inicios de 1966⁴⁹⁹, lo que indica que la ampliación de la capacidad productiva era un elemento esencial de la estrategia de la compañía y que las decisiones se planificaban y tomaban con una visión de largo

⁴⁹⁸ FASA-Renault, Actas del Consejo, 26/04/1966.

⁴⁹⁹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 28/01/1966.

plazo. Las nuevas instalaciones no fueron óbice para que se realizaran constantes trabajos para aumentar la dimensión de la factoría primitiva, cuya capacidad potencial de producción saltó entre 1968 y 1970 de 320 a 500 vehículos diarios⁵⁰⁰.

El alzamiento de la nueva planta empezó en 1969, proyectándose una cadencia diaria de producción inicial, en dos turnos de trabajo, de 300 unidades, que se debería incrementar progresivamente hasta lograr un máximo de 900 unidades⁵⁰¹. Se trataba de una fábrica de la misma generación que la francesa de Sandouville, esto es, con dos alturas, ubicándose a nivel de suelo la línea de montaje final y las instalaciones de almacenamiento. Además, disponía de talleres de pintura, guarnecidos, preparación de conjuntos CKD y ensamblaje de “units” de carrocería, así como un muelle de carga y un apartadero para ferrocarril. Asimismo, se construyó un paso subterráneo que salvaba la carretera nacional y la conectaba directamente con el resto de instalaciones⁵⁰².

La segunda factoría de montaje inició con normalidad su producción a principios de 1972, con la fabricación del R-8⁵⁰³. Para su inauguración se tuvo que esperar al 16 de noviembre, realizándose en presencia del Príncipe de España, Juan Carlos de Borbón, del ministro de industria, José María López de Letona y del presidente de la *Régie*⁵⁰⁴. En menos de un año, la nueva factoría había alcanzado ya una cadencia de 650 vehículos diarios, trabajando al máximo de su capacidad⁵⁰⁵. Poco después, FASA-Renault empezaba a estudiar la construcción de una tercera factoría de montaje y estampación con capacidad para 500 unidades diarias, que pretendía ubicar en Burgos, Palencia o Salamanca⁵⁰⁶.

En el caso de las plantas de componentes, la inauguración oficial de las factorías de FACSA-Renault y FAMESA-Renault tuvo lugar el 16 de noviembre de 1965. La ocasión se aprovechó para presentar el R-8, cuyos motores se fabricarían en las nuevas

⁵⁰⁰ FASA-Renault, Actas del Consejo, 17/05/1968 y 17/06/1970. A mediados de 1968 la producción real era de 250 vehículos diarios por 350 dos años más tarde.

⁵⁰¹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 11/12/1969. También se programó la construcción de una nueva pista de pruebas, un centro de estudios e instalaciones para el almacenaje de vehículos.

⁵⁰² FASA-Renault, Memorias, 1971.

⁵⁰³ FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/04/1972.

⁵⁰⁴ FASA-Renault, Memorias, 1972. En su discurso el sucesor del Caudillo enfatizó las relaciones históricas entre su abuelo Alfonso XIII y Louis Renault para la comercialización de vehículos Renault en España (FASA, Actas de la Junta, 15/11/1972).

⁵⁰⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 12/04/1973.

⁵⁰⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/09/1973.

instalaciones⁵⁰⁷. Como muestra el cuadro 3.1, aunque el grado de nacionalización del nuevo modelo rozaba el requerido en la legislación, se situaba por debajo y era inferior a los del Gordini y el R-4S. La normalización de la producción, lo que permitía un abastecimiento regular de piezas y un incremento de los porcentajes de nacionalización, se logró a principios de 1967⁵⁰⁸.

Cuadro 3.1.

FASA-Renault: grado de nacionalización por modelos en 1966 (%)

Modelo	Gordini	R-4 S	R-8	R-10	Alpine
Porcentaje	91,8	91,7	88,6	87,4	100

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1966

A partir de ese momento las fábricas de componentes experimentaron un constante desarrollo. Entre 1966 y 1969 la transformación de chapa para piezas de carrocerías se multiplicó por tres, hasta alcanzar las 27.500 toneladas (cuadro 3.2). Asimismo, se inició la estampación de los trenes delanteros y traseros con destino a FAMESA, la fabricación de las armaduras de los asientos y la estampación en gran serie de aletas y calandras, exportándose algunas unidades de estos últimos elementos. La evolución era tan positiva que en 1968 se acordó que se suministraría a la RNUR la totalidad de las aletas y faldones para el R-10. Un año más tarde, la capacidad alcanzada permitía surtir estos elementos para toda la gama de modelos producida en Valladolid. En ese momento, FACSA-Renault disponía en sus instalaciones de 325 prensas y máquinas, con una potencia instalada de 27.331 kw⁵⁰⁹.

Por su parte, tanto FAMESA-Renault como la antigua ISA experimentaron una evolución no menos espectacular. Ambas factorías pusieron en línea su producción a finales de 1966 cuando alcanzaron una capacidad para abastecer a 320 vehículos diarios. Su volumen anual de fabricación aumentó de las 28 mil unidades de 1966 a las 56 mil de 1968 (cuadro 3.2), momento en que se dio por terminado todo suministro procedente de NMQ⁵¹⁰. A finales de 1969 la sociedad fabricante de los órganos motores

⁵⁰⁷ FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/11/1965. Con motivo de la inauguración se gratificó a todo el personal con una bonificación especial (FASA-Renault, Actas del Consejo, 15/11/1965).

⁵⁰⁸ FASA-Renault, Actas del Consejo, 16/03/1967. Además, FAMESA nacionalizó con éxito la fabricación del cigüeñal y del árbol de levas.

⁵⁰⁹ FASA-Renault, Memorias, 1966-1969.

⁵¹⁰ FASA-Renault Memoria, 1968.

contaba con 630 máquinas y una potencia instalada de 7.500 kw, mientras en Sevilla se ubicaban 683 máquinas con una potencia de 6.305 kw⁵¹¹.

Cuadro 3.2.

FASA-Renault: Producción filiales

	FAMESA-Renault		Planta de Sevilla		FACSA-Renault
	Motores (unidades)	Trenes Delanteros y Traseros (unidades)	Conjuntos de Dirección (unidades)	Cajas de Cambio (unidades)	Chapa Transformada (toneladas)
1966	27.749	27.773	22.685	60.530	9.514
1967	39.050	38.567	38.087	71.563	14.958
1968	56.496	56.200	56.457	72.511	17.974
1969	85.766	85.025	85.484	87.468	27.594

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1966-1969.

El éxito experimentado por todas las filiales productivas explica que Renault decidiese dar un paso adelante en su desarrollo permitiendo la instalación en España de grandes máquinas *transfert*, una de las principales señas de identidad de la RNUR y joya de la corona de los talleres de Billancourt⁵¹². A mediados de los años sesenta las *transfert* contaban con más de 30 metros de longitud, siendo capaces de abrir, calibrar, alisar y fresar con perfecta precisión los bloques motores y los cárteres de las cajas de velocidades gracias a sus cabezas electromecánicas que mandaban sobre las diferentes herramientas. Su principal innovación era la estandarización de sus cabezas, lo que permitía que se pudieran utilizar con diversas combinaciones de herramientas fácilmente intercambiables. Además, podían transferir automáticamente las piezas de un puesto de trabajo a otro para realizar todas las operaciones necesarias. Se trataba, por tanto, de una cadena de producción completamente automatizada que evitaba los cambios de piezas de una máquina a otra, ahorrando así considerables esfuerzos físicos a los trabajadores⁵¹³.

⁵¹¹ FASA-Renault, Memorias, 1966-1969.

⁵¹² La máquina *transfert* fue ideada durante la ocupación por Pierre Béziérs, cuya visión era la sustitución de las órdenes hidromecánicas por las electromecánicas. Las primeras 29 unidades se instalaron en los talleres de mecánica de la isla Seguí e integraban 147 herramientas diferentes que eran capaces de hacer el trabajo de 150 máquinas fijas. La *transfert* permitió que la cadencia del 4CV progresara de las 15 unidades diarias de febrero de 1948 a las 340 de finales de 1949, situando a la *Régie* como uno de los símbolos de la innovación industrial francesa (Loubet, 2000, pp. 107-108).

⁵¹³ Loubet, 2000: 104-106

La decisión de ubicar en Valladolid las primeras líneas *transfert* se tomó en 1968. De acuerdo con la RNUR, se proyectó la instalación en la factoría de motores de dos líneas para la mecanización de bloques de motores y culatas, con una capacidad de producción de 1.500 unidades diarias⁵¹⁴. Las nuevas máquinas entraron en funcionamiento en mayo de 1971⁵¹⁵, programándose un volumen de exportación a la *Régie* de 800 mil unidades en cinco años⁵¹⁶. Durante 1969 se decidió instalar en Sevilla una tercera línea para la mecanización del cárter de la caja de velocidad, con una capacidad diaria de 1.350 unidades y también con unos notables niveles de exportación, que entró en funcionamiento a inicios de 1972⁵¹⁷. Además, también se proyectó la construcción de una nueva nave pensada para recibir cuatro prensas de cuatro metros de mesa y de una potencia de 800 a 1.500 toneladas, mediante las cuales la factoría de carrocerías estaría cualificada para realizar las mayores piezas de embutición para cualquier modelo⁵¹⁸.

La presencia de las líneas *Transfert* empezó a señalar un cambio en la ventaja competitiva española, pues permitía suministrar a la casa matriz una parte significativa de elementos tan cruciales y estratégicos como los motores y las cajas de velocidades. La decisión de impulsar definitivamente las fábricas de componentes se tomó poco después de producirse los conflictos laborales experimentados por Renault a raíz del mayo francés de 1968⁵¹⁹, que ocasionaron importantes problemas de suministros a FASA-Renault que se prolongaron hasta los primeros meses de 1969⁵²⁰. Por ello, cabe pensar que el ciclo de duras huelgas experimentado en Billancourt influyó también en la decisión, ya que la operación permitía asegurar la producción en España, a la vez que

⁵¹⁴ FASA-Renault, Actas del Consejo, 13/12/1968.

⁵¹⁵ FASA-Renault, Memoria, 1971.

⁵¹⁶ FASA-Renault, Memoria, 1969.

⁵¹⁷ FASA-Renault, Memoria, 1971.

⁵¹⁸ FASA-Renault, Memoria, 1969. La intención manifestada era que para verano de 1969 las fábricas de motores, carrocerías y cajas de cambio dispusieran de una capacidad diaria de producción de 500 unidades completas.

⁵¹⁹ Las fábricas de Renault en Billancourt fueron protagonistas de primera mano del mayo del 68 y conocieron 33 días consecutivos de huelga. Las factorías de la empresa pública se convirtieron en uno de los lugares más emblemáticos de las protestas, como lo evidencia el hecho de que fuera allí donde Georges Séguy, secretario general de la CGT, presentara el estado de las negociaciones en curso en Grenelle entre patronal y sindicatos (Loubet, 2001: 355-356).

⁵²⁰ La supresión de envíos por parte de Renault obligó a suspender la actividad en Valladolid los días 14 y 15 de junio de 1968 (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/09/1968).

servía de reserva en caso de nuevas paralizaciones en las plantas galas⁵²¹. Con las nuevas instalaciones, FASA-Renault consolidaba su posición justo cuando tenía lugar la primera aproximación del Estado español al mercado común europeo, que se plasmó en la firma del Acuerdo Preferencial con la CEE en octubre de 1970.

El incremento de la dimensión de las diversas factorías comportó un aumento notable de sus plantillas. Globalmente, el personal dedicado específicamente a la producción se incrementó de 5 a 14 mil personas⁵²². Fueron las factorías de FACSA-Renault y FAMESA-Renault las que experimentaron un mayor crecimiento, multiplicándose sus efectivos por 3,7. Los menores incrementos correspondieron a la factoría hispalense y fue justamente en este centro donde se registró el primer gran conflicto laboral de la historia de FASA-Renault.

La mención expresa por parte del presidente, realizada a finales de 1967⁵²³, sobre su disposición a negociar las reivindicaciones de los trabajadores, siempre dentro de la legalidad, era una primera señal de que la situación socio-laboral en las factorías de FASA-Renault corría el riesgo de desbordarse. El motivo de la disputa era el decreto de congelación de salarios que paralizaba los incrementos nominales pactados⁵²⁴. A raíz de los paros iniciados en Sevilla, que se prolongaron durante 16 días y que impedían la

⁵²¹ A partir de 1968 las relaciones laborales en Renault sufrieron una traumática ruptura, cuando los sindicatos tradicionales fueron desbordados por sus bases que ya no aceptaban la obediencia sindical y que llevaron a la isla Segúin un rosario de huelgas y de paros violentos, capaces de bloquear la fábrica y de asfixiar al conjunto del grupo. El clímax se alcanzó en 1972, con la muerte a manos de un guardia de seguridad de la RNUR del militante maoísta Pierre Overney. Poco después, una huelga de 400 obreros cualificados de la fábrica de Mans bloqueó completamente a Renault durante seis semanas (Loubet, 2001: 357).

⁵²² Ver apéndice 22.

⁵²³ Arturo Fierro hacía constar <<que está muy de corazón al lado de los trabajadores y que en todo momento está dispuesto a estudiar aquellas fórmulas, que dentro del más estricto cumplimiento a las disposiciones dictadas por el gobierno, permitan la posible ayuda a todo el personal (FASA, Actas del Consejo, 1/12/1967)>>.

⁵²⁴ El decreto-ley 15/1967 de 27 de noviembre (BOE, nº 284, 28/11/1967) determinaba para toda clase de rentas la imposibilidad de rebasar el nivel del momento hasta el 31 de diciembre de 1968, en virtud de asegurar la nueva peseta con el oro, a razón de 0,0126953 gramos de oro fino por peseta, o 70 pesetas por dólar USA del peso y ley en vigor el primero de julio de 1944, fijada en el decreto 2.731/1967 de 19 de noviembre. El Consejo estimó que la devaluación significaría un coste de 165 millones de pesetas en concepto de pagos aplazados por importación de bienes de equipo y de colecciones no nacionalizadas, añadiendo que la devaluación tendría también efecto sobre todas las importaciones y podría provocar, a su vez, un aumento en el precio de los suministros de aquellos proveedores locales que incorporaran importantes materias primas (FASA-Renault, Actas del Consejo, 1/12/1967).

normalidad del trabajo, se acordó iniciar deliberaciones para lograr un nuevo convenio laboral, que debería tener un efecto retroactivo. Asimismo, se daba satisfacción a la principal reivindicación de los obreros hispalenses: la valoración de sus puestos de trabajo con los mismos criterios que se aplicaban en Valladolid⁵²⁵. Para salvar el decreto de congelación salarial y contentar a la plantilla, la gerencia optó por conceder una gratificación extrasalarial. Sin embargo determinó, para mantener su autoridad, el despido de los diez trabajadores de la planta andaluza que más se habían significado durante el conflicto⁵²⁶.

En los años posteriores se sucedieron continuas desavenencias que evidenciaron la fuerza que estaban adquiriendo las reivindicaciones obreras. En 1971, a pesar de que el convenio colectivo determinaba, a partir del índice fijado por el Instituto Nacional de Estadística, un aumento del salario nominal del 5,7%, se aplicó una alza del 6,8%, <<*de forma voluntaria y en atención a la marcha de la empresa y con el deseo de mejorar la posición del personal*⁵²⁷>. Sin embargo, ello no impidió que a principios de 1972 se iniciara el ciclo de protestas que se agudizó a partir de 1974 y que es tratado en el siguiente capítulo.

El volumen de operaciones que estaba adquiriendo FASA-Renault, con múltiples centros productivos cada vez más mecanizados, obligó a MECONSA a actualizar constantemente sus capacidades de procesamiento y transmisión de datos. El inicio de su proceso de desarrollo se puede fechar en 1969 y se plasmó en el alquiler a IBM de un ordenador 360-40 de 128K con discos masivos que entró en funcionamiento durante 1970⁵²⁸. Además, se estableció un sistema de <<*teleprocessing*>> con las

⁵²⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/03/1968. No obstante, el Consejo manifestaba que si las gestiones iniciadas para lograr un nuevo convenio –que era calificada como la solución ideal– fracasaban, se estudiaría una solución paliativa de la situación hasta que el gobierno determinara la posición definitiva.

⁵²⁶ FASA, Actas del Consejo, 20/09/1968. Ante la petición de uno de los vocales en representación de los trabajadores conforme se redujera el número de despedidos, Rodríguez Pomatta aseguró que ello no era posible pues primaba la necesidad de mantener la disciplina y autoridad de la compañía. Sin embargo, dos años más tarde, a raíz del indulto otorgado por Francisco Franco en ocasión del 35 aniversario de su <<*exaltación*>> a la Jefatura del Estado, se acordó la anulación de las faltas y sanciones comprendidas entre el primero de julio de 1965 y el 30 de septiembre de 1971 e, incluso, la empresa aceptó readmitir a los trabajadores despedidos por causas específicamente laborales, procediendo a un estudio particular de cada caso (FASA-Renault, Actas del Consejo, 28/10/1971).

⁵²⁷ FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/04/1971.

⁵²⁸ FASA-Renault, Memoria, 1969. En ese año el Banco Ibérico cedió a FASA-Renault 970 acciones de MECONSA, con cotización a la par, que representaban un valor nominal de 4.850.000 pesetas y significaban casi toda su participación (FASA-Renault, Actas del Consejo, 11/09/1969).

oficinas de FASA-Renault en Valladolid, donde se instaló un terminal IBM 2780 conectado con Madrid mediante una línea telefónica propia, que permitía acceder directamente a la información del ordenador desde las distintas factorías⁵²⁹. La filial estadística, que a finales de 1971 contaba con una plantilla compuesta por 61 personas, prosiguió con su aumento de capacidad mediante la puesta en marcha del sistema BOMP <<*bill of material processing*>> y del inicio de la programación de las compras al exterior⁵³⁰. El centro de cálculo incorporó, durante 1972, un segundo ordenador IBM 360/40, destinado tanto a tareas de gestión (compras, producción, ventas, financiación de ventas, inversiones y contabilidad integrada) como a trabajos técnicos (simulación de cadenas *transfert* y gráficos PERT)⁵³¹. Sin embargo, el progreso era tal que rápidamente este equipamiento quedó obsoleto, lo que llevó a instalar un ordenador IBM 370/145 de 384 kb, equipado con 6 unidades de discos magnéticos que, merced de utilizar el sistema operativo OS VS1 con memoria virtual, alcanzaba una capacidad de 1.024 kb⁵³². Además, se contrató un segundo ordenador IBM 370/135, de 240 kb, así como dos ordenadores satélites para las factorías de Valladolid y Sevilla, capaces de dialogar con los ordenadores centrales⁵³³.

El espectacular desarrollo de la capacidad fabril de FASA-Renault fue producto de la gran inversión en medios de producción realizada por la compañía. En 1968, en el momento de producirse la absorción de sus filiales productivas, FASA-Renault contaba con un activo inmovilizado material después de amortizaciones que ascendía a 1.874 millones de pesetas. En ese año, las nuevas inversiones tuvieron un monto total de 697 millones, por 476,5 millones durante el siguiente ejercicio, destinados principalmente a aumentar la capacidad productiva de las fábricas de Valladolid y Sevilla⁵³⁴. El inicio del alzamiento de la segunda factoría de montaje y la instalación de las líneas *transfert* dispararon la inversión productiva, que si en 1970 alcanzó los 1.356 millones de pesetas, un año más tarde ascendía hasta los 2.593 millones y en el siguiente a 2.826

⁵²⁹ FASA-Renault, Memoria, 1970.

⁵³⁰ FASA-Renault, Memorias, 1971.

⁵³¹ FASA-Renault, Memorias, 1972.

⁵³² El ordenador contaba con una capacidad de almacenamiento en disco de 600 millones de caracteres en línea, que fueron ampliados a 1.700 millones en 1974 (FASA-Renault, Memoria, 1974).

⁵³³ FASA-Renault, Memorias, 1973.

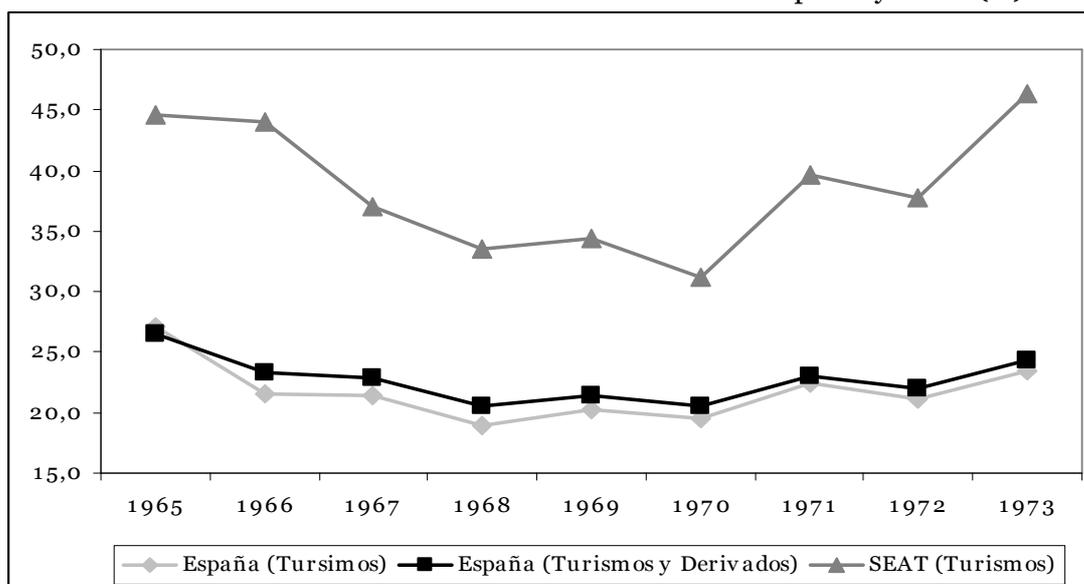
⁵³⁴ FASA-Renault, Memorias, 1968 y 1969. FASA-Renault presentó la documentación exigida para concurrir a los beneficios de los polos de desarrollo de Valladolid y Sevilla dentro del Segundo Plan de Desarrollo, justificando una inversión global de 3.080 millones de pesetas y la creación de 2.230 puestos de trabajo en vistas a alcanzar en 1972 una producción de 140 mil automóviles (FASA-Renault, Actas del Consejo, 1/12/1967). La sociedad obtuvo una evaluación positiva, otorgándose a sus empresas los beneficios asociados al grupo C (FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/04/1968).

millones⁵³⁵. Como resultado, el inmovilizado material después de amortizaciones alcanzaba en 1973 los 4.654 millones de pesetas, habiéndose amortizado durante el período cerca de 10 mil millones de pesetas⁵³⁶.

Estos enormes esfuerzos permitieron a FASA-Renault mantener su posición como segunda empresa de la industria fabricante de automóviles de turismo en España. Como se muestra en el gráfico 3.2, su participación en el *output* global del sector experimentó un apreciable descenso desde 1965 hasta que se estancó entre 1968 y 1970. Sin embargo, a partir de ese último año reversionó su tendencia incrementando notablemente su peso. La pérdida de cuota, a pesar de los incrementos en la capacidad de producción, se explica en parte por la intensificación de la actividad de Citroën Hispania, que superó las 10 mil unidades anuales en 1965 y las 20 mil tres años más tarde, y por el inicio de la producción de Barreiros (1966) y AUTHI (1967).

Gráfico 3.2.

Producción de automóviles de FASA-Renault sobre el total español y SEAT (%)*



FUENTE: Apéndice 1 y Catalan, 2000: 151.

No obstante, la comparación del *output* de FASA-Renault con el de SEAT ofrece una mejor visión de la evolución de la compañía. Esta ratio conoció un continuado descenso hasta tocar fondo en 1970, cuando la producción vallisoletana apenas

⁵³⁵ FASA-Renault, memoria, 1970, 1971 y 1972. El total invertido se desglosaba básicamente en las siguientes partidas: maquinaria y utillaje (44%), instalaciones (20%); y construcciones y edificios (15%).

⁵³⁶ Ver apéndice 25. El análisis de la inversión se ha iniciado en 1968 debido a que fue en ese año cuando el activo de FASA-Renault incorporó los de FACSA y FAMESA.

representaba un 30% de la obtenida en la ciudad condal. Sin embargo, a partir de ese momento se produjo un acentuado viraje en su tendencia hasta el punto de superarse los valores iniciales en el último año del período. El gráfico 3.2 revela como durante el primer quinquenio de los años setenta la capacidad de producción de FASA-Renault se incrementó muy por encima de la del conjunto de la industria, siendo especialmente significativo su mayor impulso en relación al conocido por la empresa pública y líder del sector. La gran inversión productiva iniciada durante el segundo lustro de los sesenta se plasmó a partir de 1970 en el continuado incremento del peso de la compañía tanto sobre el conjunto de la industria como en relación a su empresa principal.

El impulso experimentado mantuvo a FASA-Renault como el principal centro de producción de automóviles Renault fuera del hexágono. Las cifras del cuadro 3.3 reafirman la visión sobre la dinámica del desarrollo experimentado por la compañía. En los últimos cinco años de los sesenta los utilitarios de la marca del rombo fabricados en Valladolid se mantuvieron sobre el 30% de los automóviles Renault producidos fuera de Francia e, incluso, la planta pucelana perdió su preeminencia en beneficio de Haren-Vilvoorde. No obstante, con el inicio de la nueva década, el *output* de la filial española conoció una gran expansión que lo dejó como la principal referencia exterior de la *Régie*, con una ventaja sobre la planta belga de casi 50 mil vehículos⁵³⁷. Los datos mostrados señalan claramente el cambio de década como el punto en que el desarrollo alcanzado permitió a la empresa castellana empezar a ganar posiciones relativas en los diferentes indicadores analizados.

Cuadro 3.3
Producción automóviles Renault fuera de Francia

	1965	1970	1975
Producción FASA	47.326	98.720	205.934
Total Producción Exterior marca Renault	153.936	336.753	568.283
Posición FASA (nº ranking)	1	2	1
Participación FASA (%)	30,7	29,3	36,2

FUENTE: Datos para FASA en apéndice 1. Datos Renault en Loubet, 2000: 221.

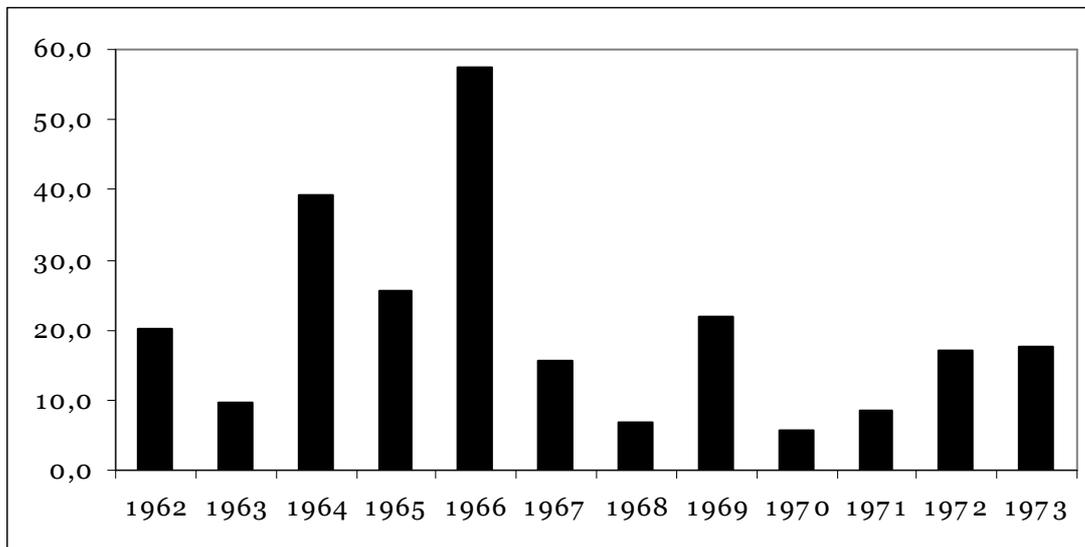
⁵³⁷ Además de España y Bélgica, en 1975 la producción de automóviles Renault fuera de Francia superaba las 20 mil unidades en Rumania (55 mil), Turquía (30 mil), Argentina (30 mil) y México (20 mil) (Loubet, 2000: 221).

3.3. La inversión en comercialización: gama y red

La comercialización era una parte esencial de la estrategia de FASA-Renault. Su proceso de desarrollo sólo se podía sostener si la red de ventas era capaz de dar salida a los continuos aumentos de producción. Las capacidades de marketing y distribución eran cruciales en un sector en constante transformación y en el cual estaban entrando nuevos competidores. Los precios de venta presentaban una tendencia a la baja y se lanzaban nuevos modelos, especialmente entre los 850 y 1.200 c.c., lo que empezaba a producir una alineación de la demanda con la oferta en el principal segmento de mercado⁵³⁸. A pesar de que como muestra el gráfico 3.3 las mayores tasas de crecimiento en las matriculaciones de automóviles de turismos se dieron en 1966, a mediados de ese año Pierre Séméréna advertía que estaban apareciendo los primeros síntomas de un cambio en la estructura del mercado, ante los que se estaba obligada a reaccionar⁵³⁹. La estructura de ventas se debía preparar para mantener, e incluso aumentar, la cuota de mercado en un contexto de desaceleración de la demanda y aumento de la competencia.

Gráfico 3.3.

Tasa de crecimiento de las matriculaciones de automóviles de turismo en España (%)



FUENTE: Apéndice 15.

⁵³⁸ En 1966 salieron al mercado el SEAT 850 y el Simca 1000. Un año más tarde Citroën lanzaba el Ami 6 y al siguiente SEAT hacía lo propio con el 124.

⁵³⁹ FASA-Renault, Actas de la Junta, 18/06/1966.

La época en que los automóviles se colocaban fácilmente en un mercado ávido de motor se estaba dejando atrás. Tocaba, pues, atraer a los consumidores. Las nuevas condiciones obligaban a reestructurar y expandir la red comercial heredada de RESA para fortalecerla y prepararla para la lucha comercial que se avecinaba. La experiencia del departamento comercial de la *Régie* se revelaba como el modelo a seguir, pues había afrontado con éxito los mismos retos que ahora se le presentaban a su filial ibérica.

Renault: la fuerza de la gama

La industria del automóvil de turismo en Francia estaba dominada por cuatro grandes marcas, como eran Citroën, Peugeot, Simca y Renault, que estaban batiendo todos sus récords de producción⁵⁴⁰. Durante los años sesenta los fabricantes galos fueron asumiendo la estrategia de la diversificación, iniciada por Simca y Renault durante los cincuenta, lo que configuró un escenario donde cada vez más modelos luchaban por segmentos cada vez más reducidos del mercado⁵⁴¹. Ante ello, los departamentos de comercialización empezaron a subir escalafones en los organigramas de las empresas fabricantes, mientras las redes de venta y post venta se convertían en la fuerza de choque de las marcas. Su densificación, iniciada en los años cincuenta, se intensificó en el siguiente decenio⁵⁴². La red de Renault era la más amplia y potente del hexágono y sus prácticas las más innovadoras⁵⁴³. La estrategia comercial de la *Régie* pivotaba en un doble eje: gama y red.

⁵⁴⁰ La progresión del sector se contaba por cada millón de vehículos producidos anualmente: el primero se alcanzó en 1958, el segundo en 1966 y el tercero en 1971. Por su parte, la RNUR superó el millón de vehículos anuales en 1969, más de los que Louis Renault había fabricado en toda su vida (Loubet, 2001: 277).

⁵⁴¹ La competencia se desató en Francia a mediados de los sesenta, cuando Peugeot lanzó el 204, su primer modelo de gama media-baja, que resultó todo un éxito en el mercado (Freyssenet, 1998: 366-371 y Loubet, 1998: 338-339).

⁵⁴² En 1966 Renault contaba con 4.614 puntos de venta y post venta, por 4.317 de Citroën; seis años más tarde Renault alcanzaba los 5.643 por 4.870 de Citroën (Loubet, 2001: 339).

⁵⁴³ Un ejemplo de innovación se encuentra en la estrategia de promoción del R-4, lanzado en 1961 con la campaña *Prenez le volante*, que consistía en hacer circular 200 unidades del modelo por las calles de París durante los diez días previos a la celebración del Salón del Automóvil que podían ser parados en cualquier momento y conducidos después de rellenar un cuestionario. Con ello el departamento de ventas dispuso de 40 mil nombres y direcciones que la red comercial explotó posteriormente (Loubet, 2000: 181).

El *Centre Technique de Rueil*, que en 1962 albergaba una plantilla que superaba las 1.300 personas, tres cuartas partes de las cuales con estudios superiores, fue el centro de I+D que permitió a Renault disponer de una amplia gama de modelos para segmentar el mercado y lograr una mayor cuota global. La *Régie* lanzó al mercado cuatro nuevos modelos durante la primera mitad de los sesenta –R-4 (1961), R-8 (1962), R-10 (1964) y R-16 (1965)–, y dos más durante la segunda –R-6 (1968) y R-12 (1969)⁵⁴⁴. De todos ellos, sólo el R-16 no fue fabricado en Valladolid, evidenciando que al sur de los Pirineos el futuro también pasaba por la gama⁵⁴⁵.

El R-4 respondía a los requerimientos de Pierre Dreyfus de lograr un coche polivalente, útil tanto para el campo como por la ciudad y para el ocio o el trabajo. La solución aportada por el equipo técnico de Rueil que lo perfiló pasaba por integrar el maletero en el habitáculo. Por el contrario, su mecánica era una continuación de la aplicada en el 4CV, lo que le permitía adaptarse a todo tipo de carreteras y precisar de poco mantenimiento. El aprovechamiento del equipo moto-propulsor del 4CV limitaba su coste y, por tanto, su precio. La revolución se encontraba en su carrocería y acabados internos, dibujando un perfil más estético y moderno que el del 2CV de Citroën, su principal competidor. A pesar de la poca confianza que despertó en sus inicios, el R-4 acabó convirtiéndose en el coche más vendido en Francia⁵⁴⁶.

Aunque los modelos de dos cuerpos pueden ser considerados como la seña de identidad de Renault, en su gama tampoco faltaron los coches clásicos, con un espacio para el motor, otro para el habitáculo y un tercero para el maletero. Si el R-4 reposaba sobre el 4CV, el R-8 y su evolución, el R-10, eran una versión modernizada del Dauphine. Su misión era combatir al Ami 6 de Citroën y al Simca 1.000, así como al esperado y largamente anunciado Peugeot 204. No obstante, los problemas con su puesta a punto, provocados por las prisas en sacarlo debido al hundimiento

⁵⁴⁴ Loubet, 2000: 159-161.

⁵⁴⁵ Aparte del R-16, que ocupaba la cúspide de la gama, FASA-Renault sólo se abstuvo de fabricar las versiones de lujo (TS) de la mayoría de modelos y algunas versiones deportivas, como el R-8 Gordini, o Coupe, como los 15-17 del R-12.

⁵⁴⁶ Loubet, 2000: 162-165. En Citroën reaccionaron airadamente a la aparición del R-4. Pierre Bercot, su presidente, habló de competencia desleal y presentó ante el Ministerio de Industria once puntos concretos que consideraba deliberadamente copiados del 2CV. Cuando Dreyfus recibió las alegaciones presentadas se limitó a señalar que ninguno de los puntos discutidos estaba protegido por patentes de Citroën, consciente de que todo el proceso de elaboración del R-4 había sido minuciosamente analizado. Finalmente, en Javel renunciaron a acudir a los tribunales. En vez de ello lanzaron un nuevo modelo, el Diana (1967), que incorporaba todas las ventajas del R-4 –quinta puerta, asientos traseros abatibles, carrocería más moderna y motor más poderoso.

experimentado por el Dauphine en 1961, obligaron a aplicarle sucesivas correcciones, posponiéndose su presentación hasta 1964, cuando fue lanzado de forma simultánea al Peugeot 204. Mientras la versión básica se reservó para los mercados exteriores, en el hexágono se lanzó una versión mejorada, el R-8 Major, equipado con un motor más poderoso, cuyo objetivo era convertirse en un referente del segmento medio-bajo con apariencia deportiva. Sin embargo, su fracaso obligó a buscar una solución de emergencia que se encontró en una nueva versión con morro y cola más alargados, pero cuyo habitáculo mantenía el mismo volumen, que fue bautizado como R-10. Renault había lanzado un coche que sería todo un éxito, especialmente entre las parejas jóvenes con doble salario, que le permitiría posicionarse en el peldaño medio inferior, donde Peugeot apabullaba con su 204⁵⁴⁷.

Por su parte, el R-6 nació en 1968 de la voluntad de modernizar el R-4, básicamente mediante una carrocería más lujosa y elegante, convirtiéndolo en un R-16 extremadamente barato. El R-6 se encontraba, por tanto, dentro de la tipología de coche polivalente de dos cuerpos, situándose entre los extremos de la gama. Aunque presentaba unas dimensiones similares a las del Escarabajo, su blanco era aquella clase media que en el futuro podría acceder al R-16 pero que difícilmente se harían con el ID 19 de Citroën. En la misma línea se debe situar el R-12, lanzado un año más tarde, y cuya función era renovar la línea R-8/10 introduciendo la tracción delantera a los modelos tri-cuerpo⁵⁴⁸. Como el R-4, el 12 fue un coche de gama que conoció, partiendo de su línea tensa y deportiva original, una serie coupe (los R-15 y 17), un *break* más utilitario y familiar y, finalmente, una versión absolutamente deportiva, el 12 Gordini, heredero directo del legendario R-8 Gordini⁵⁴⁹. Con todas estas variantes, la gama R-12

⁵⁴⁷ Loubet, 2000: 170-171.

⁵⁴⁸ Uno de los objetivos del R-12 era convertir-se en el estandarte de Renault en el Tercer Mundo, donde el automóvil francés estaba representado principalmente por Peugeot. A fin de responder a las necesidades de esos países, que demandaban vehículos sólidos, económicos y habitables, a los que no les afectaran ni las pistas sin asfaltar ni los climas difíciles, su puesta a punto se realizó en África y en Brasil. El 12 se convirtió así en un vehículo producido en medio mundo: fue el Dacia en Rumania; el Corcel en Brasil; el Doce en Argentina o el Douze en Marruecos (Loubet, 2000: 173).

⁵⁴⁹ El R-8 Gordini apareció en 1964, con una tirada proyectada de 1.000 unidades anuales, las justas para que pudiera ser inscrito en el mundial de rallys. A pesar de ello, los ingenieros que lo idearon avisaron de que, debido a su falta de velocidad, solo sería competitivo en el premio de Monte-Carlo, donde esta no era determinante y del cual, efectivamente, se proclamó vencedor. Sin embargo, la prueba monegasca era la carrera más apreciada en Francia, por lo que su popularidad fue tal que sobrepasó todas las previsiones, fabricándose más de 11.500 unidades anuales durante sus siete años de producción, convirtiéndose en un mito fácilmente reconocible por su inconfundible color azul y sus dos bandas blancas sobre el capó (Loubet, 2000: 171).

subrayaba el esfuerzo de planificación de la *Régie* para adaptarse a las distintas especificidades del mercado⁵⁵⁰.

La gama Renault en España

El R-4 hizo historia en FASA-Renault. Su producción empezó en 1963 y se prolongó nada menos que durante 29 años, siendo el modelo fabricado con un ciclo de vida más largo⁵⁵¹. Además, sirvió para introducir los vehículos comerciales derivados de turismo, siendo producida su versión furgoneta a lo largo de estas tres décadas⁵⁵². Su ciclo de vida se dilató exageradamente debido a que contó con dos versiones base. A mediados de los setenta la gama R-4 fue progresivamente relevada por la generación de los R-4 L que, como su predecesora, también presentó distintas versiones tanto para turismos como para furgonetas. Entre 1965 y 1973, la producción del R-4 en Valladolid osciló sobre las 30 mil unidades anuales⁵⁵³. Cifras satisfactorias si se considera que su principal competidor fue el SEAT 600, el emblema del desarrollismo.

En lo que se refiere a los modelos de tres cuerpos, al sur de los Pirineos se vivió el reverso de la moneda de lo ocurrido en Francia, prueba de las grandes diferencias aún existentes en cuanto a nivel de desarrollo y a potencial de mercado. En la península, el éxito se lo llevó la versión despojada del R-8. El nuevo turismo fue lanzado en noviembre de 1965, siendo el modelo más vendido de la gama Renault hasta 1971⁵⁵⁴. Por el contrario, el R-10 experimentó un paso fugaz por el mercado, mostrando que este aún no estaba preparado ni tan siquiera para ciertas versiones media-bajas. El

⁵⁵⁰ Loubet, 2000: 173-174.

⁵⁵¹ En 1965 se realizó en España una campaña de promoción del R-4 de alcance continental que fue bautizada como <<mar y sol>> y que contó con la presencia de vehículos de diversos países europeos que rodaron por las zonas turísticas más importantes de la Península (FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/07/1965).

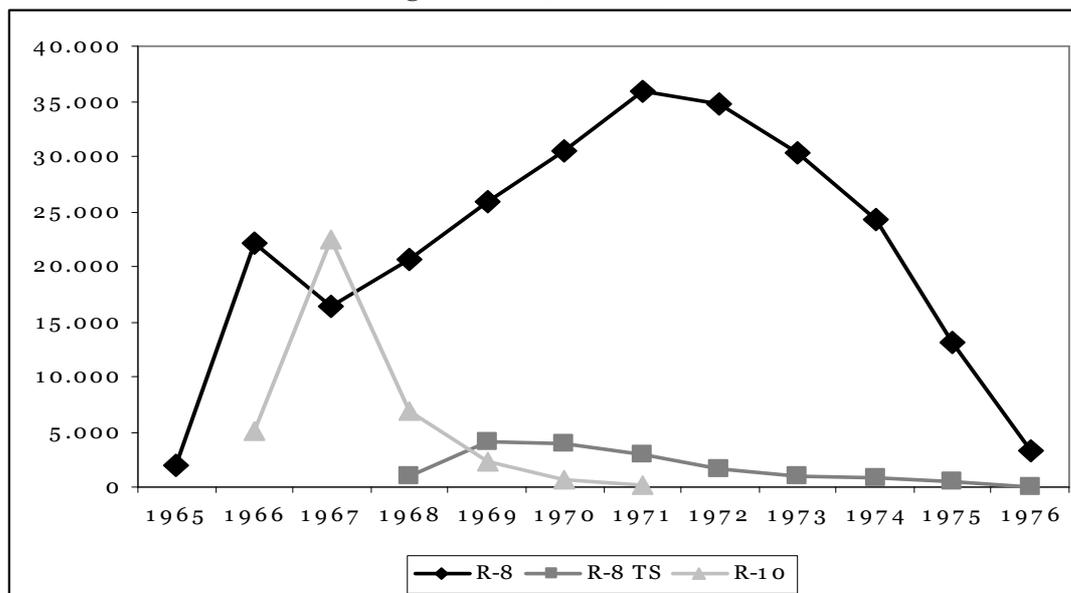
⁵⁵² En 1968 y 1969 las ventas de la versión furgoneta del R-4 representaron un 35% del total de vehículos industriales derivados de turismos vendidos en España, y se esperaba que el lanzamiento de la versión con techo alto permitiría incrementar aún más la cuota (FASA-Renault, Actas del Consejo, 11/12/1969).

⁵⁵³ En enero de 1968 fue lanzado el R-4 S, que incorporaba un motor Sierra de 5 apoyos y 850 c.c., derivado del de la gama R-8, y una caja de cambios de cuatro velocidades, más una atractiva presentación interior. El modelo fue presentado tan solo cuatro meses después de lanzarse en Francia (FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/03/1968).

⁵⁵⁴ Un ejemplo del éxito del R-8 lo muestra el hecho de que en 1969, mientras el resto de modelos presentaban unos stocks considerables, su cadencia de fabricación se incrementaba sostenidamente debido al empuje de su demanda (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/05/1969).

gráfico 3.4 revela como ni el R-10, ni su versión mejorada –el R-8 TS⁵⁵⁵–, fueron capaces de penetrar con una mínima fuerza en el mercado español. De hecho, al no encontrársele salida en el ámbito privado, buena parte de los R-10 fabricados se acabaron colocando en la Sección de Tráfico de la Guardia Civil⁵⁵⁶.

Gráfico 3.4.
FASA-Renault: Producción subgama R-8 (unidades)



FUENTE: Apéndice 5.

La presentación del R-6 en España, primer emplazamiento extranjero en que se comercializaba, se realizó en abril de 1969, con un desfase de poco más de seis meses en relación a Francia⁵⁵⁷. Justo doce meses más tarde se lanzaba el R-12, acumulando también medio año de retraso en relación al hexágono⁵⁵⁸. Con este modelo de 5 plazas, tracción delantera, motor de 1.289 centímetros cúbicos y velocidad de 140 kilómetros por hora, FASA-Renault afirmaba su presencia en la parte superior del mercado

⁵⁵⁵ El R-8 TS, lanzado al mercado el 22 de octubre de 1968 con una cadencia de 13 unidades diarias, pretendía satisfacer las aspiraciones deportivas de parte de la clientela, particularmente de los más jóvenes, siendo el modelo mejor equipado y, por ello, el más caro (FASA-Renault, Actas del Consejo, 13/12/1968).

⁵⁵⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/05/1969.

⁵⁵⁷ Su cadencia de producción al lanzamiento era de 75 unidades diarias (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/05/1969).

⁵⁵⁸ Su presentación contó con la asistencia de Pierre Dreyfus (FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/04/1970). Su cadencia diaria de producción se proyectó en 100 unidades (FASA-Renault, Actas de la Junta, 17/06/1970).

español, siendo capaz de competir durante los años setenta con el Seat 124 y su hermano mayor, el 1.430⁵⁵⁹. Tanto el 6 como el 12 gozaron de un considerable nivel de ventas, permitiendo una cadencia anual de fabricación durante el primer lustro de los setenta de 30 mil unidades para el primero y 40 mil para el segundo. Su empuje explica una parte sustancial de la cuota de mercado que FASA-Renault recuperó con el cambio de década.

La expansión de la red comercial

La red comercial que FASA-Renault heredó de RESA apenas contaba con 300 puntos de venta entre filiales, concesionarios y agentes⁵⁶⁰. Diez años más tarde, las 14 filiales, 83 concesionarios y 396 agentes, totalizaban 677 puntos de venta y post-venta, empleando cerca de 10 mil personas⁵⁶¹. La asistencia técnica, reparación y mantenimiento jugaba un rol cada vez más importante dentro de la esfera comercial⁵⁶², ya que era el principal lugar de interacción con los clientes, convirtiéndose en un punto esencial de captura de sus preferencias, lo que permitía suministrar a la empresa un flujo regular de información sobre los requerimientos del mercado. El mayor crecimiento correspondió a las filiales, cuyos puntos de venta aumentaron de 14 a 40, de los cuales dos tercios contaban con servicios de post-venta. Además, las filiales constituían el mayor centro de venta de automóviles de segunda mano, siendo esta actividad más importante de lo que puedan indicar las cifras mostradas en el cuadro 3.4, pues un mercado secundario dinámico estimula notablemente el mercado primario.

Aunque el ámbito geográfico de las filiales era reducido, abarcaba a Barcelona, Bilbao y Madrid, las tres provincias con más población, más Castelló de la Plana y Jaén. Era en la capital del Estado donde Renault gozaba de una mayor implantación,

⁵⁵⁹ En septiembre de 1971 se amplió la oferta con el R-12 S, que contaba con 68 CV de potencia e incorporaba faros de yodo, desempañador térmico de luneta trasera y nuevo cuadro de instrumentos; la subgama aumentó medio año más tarde con la versión familiar (FASA-Renault, Memorias, 1971 y 1972).

⁵⁶⁰ FASA-Renault, Actas de la Junta, 14/05/1965.

⁵⁶¹ FASA-Renault, Memorias, 1974.

⁵⁶² Uno de los lemas publicitarios utilizados por FASA-Renault fue <<mecánica y confort>>, al que se añadía <<dos cualidades que personalizan la marca Renault a través de sus productos>>.

sumando en 1969 un 60% del total de puntos de venta⁵⁶³. La reestructuración de las filiales se produjo a principios de 1965, cuando se facultó a los gerentes para que formalizaran nuevas sociedades para la distribución en Madrid y Barcelona, participadas en un 60% por la empresa y en un 40% por RESA⁵⁶⁴, con el doble objetivo de poder absorber los aumentos de producción proyectados y de reorganizar la red de ventas⁵⁶⁵. El cuadro 3.4 muestra como las filiales dinamizaron las ventas de FASA-Renault durante el segundo lustro de los sesenta, cuando su participación se incrementó del 9 al 22% del total de ventas, manteniendo posteriormente la participación alcanzada.

Cuadro 3.4.

FASA-Renault: venta de vehículos por parte de las filiales

	Nuevos (ud)	Total s/ Ventas FASA-Renault (%)	Ocasión (ud)	Ocasión s/ Ventas Filiales (%)
1966	5.809	9,1		
1969	17.912	21,9	6.134	25,5
1970	21.755	23,3	4.632	17,6
1971	24.062	22,6	7.628	24,1
1972	28.528	22,3	7.585	21,0
1973	34.212	22,7	6.405	15,8
1974	36.586	23,0	6.818	15,7

FUENTE: Apéndice 1 y FASA-Renault, Memorias, 1966-1974.

La asistencia francesa fue esencial para formar a los comerciales de FASA-Renault en las técnicas de venta que ellos llevaban años aplicando. La cantidad de cursos de venta y post-venta realizados a ambos lados de los Pirineos fue ingente. Ya en 1966 el departamento de Organización Comercial y Publicidad organizó 12 cursos de perfeccionamiento de vendedores con una asistencia de 125 personas, entre ellos 17 colaboradores de la dirección comercial de FASA-Renault, 47 responsables de ventas y 61 vendedores. Asimismo, la Escuela de Post-venta organizó 53 cursillos a los que asistieron 136 agentes técnicos españoles y 3 agentes técnicos enviados por la *Régie*⁵⁶⁶. La formación continuó siendo un elemento central de la política de FASA-Renault,

⁵⁶³ FASA-Renault, Memoria, 1969. A principios de 1968 se produjo la ruptura del grupo de empresas MAVILSA, que actuaba de concesionario de FASA-Renault en Madrid, lo que obligó a reestructurar la red de ventas en la ciudad (FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/03/1968).

⁵⁶⁴ En 1972 FASA-Renault se hizo con el 100% de las acciones de todas sus filiales (FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/10/1972).

⁵⁶⁵ Para ello, se les facultó para que invirtieran hasta 150 millones de pesetas (FASA-Renault, Actas del Consejo, 19/02/1965).

⁵⁶⁶ FASA-Renault, Memoria, 1966.

incidiendo especialmente en las características técnicas de los modelos lanzados y en la organización y gestión de la actividad⁵⁶⁷.

Otra estrategia importada de Francia que dio enormes réditos fue la creación de un servicio de competición que participó en multitud de rallyes y competiciones en circuito organizadas a lo largo y ancho de toda la geografía ibérica. El servicio empezó a funcionar a principios de 1966, contando con coches, pilotos y mecánicos propios. Sus numerosas victorias sirvieron para que los automóviles Renault se introdujeran definitivamente en el imaginario automovilístico español⁵⁶⁸.

La tarea de la estructura de comercialización se completaba con el financiamiento de la compra del automóvil a los clientes finales. No bastaba con disponer de un gran catálogo de productos y de capacidad para llegar a un amplio público, se debían ofrecer también medios financieros que facilitasen la adquisición de los vehículos. Sin embargo, el marco legislativo no facilitaba el desenvolvimiento de este tipo de actividad. A mediados de los sesenta los plazos de financiación eran demasiado cortos y la parte financiable demasiado pequeña, pues no se podía computar una parte importante del coste, como eran el impuesto de lujo⁵⁶⁹, el de tráfico de

⁵⁶⁷ Durante los primeros años setenta se realizaron alrededor de 120 cursos anuales en las Escuela de Post-venta, un veintena para vendedores y otros dos o tres específicos para jefes de venta (FASA-Renault, Memorias, 1970-1973).

⁵⁶⁸ Para destacar la infinidad de pruebas en que participaron los vehículos del servicio de competiciones basta con citar las siguientes victorias: Subida al puerto de la Morcuera, Gran Premio de Salamanca, Tres horas de Ajalvir y Rally Barcelona-Andorra (1966); subida al puerto de los Leones, Rally Costa Brava, Circuito de Málaga, Campeonato social de rallyes del Club 600, Rally de Ourense y Rally Rias Baixas, destacando el título de campeón de España de Rallyes obtenido por un piloto del servicio de competición al volante de un Alpine (1967); Rally Fallas, Circuito del Jarama y Gran Premio de A Corunha por el R-8 Gordini y por parte del Alpine Subida a Galapagar, Rally Vasco-Navarro, Rally Barcelona-Andorra y Rally Club 600, así como los campeonatos de España de Rallyes por pilotos en las categorías de turismo, gran turismo, sport y prototipos (1968); con el R-8 Gordini Rally Fallas, 3 horas del Jarama y 3 horas de Barcelona y con el Alpine Rally Internacional Vasco-Navarro, Rally Barcelona-Andorra y Rally Costa del Sol, destacando el establecimiento por parte de la Federación Española de Automovilismo (FEA) de la Copa Nacional R-8 TS destinada a la selección de nuevos valores (1969); con el R-8 Gordini Rally Fallas, Rally Miraflores y Rally 500 km de Alacant y con el Alpine Rally Pikolin, Rally Torre del Oro y Rally de España (1970); en 1971 se lograron 15 primeros puestos en la categoría nacional y 3 en la clasificación general, destacando el primer puesto de Lucas Sainz en el campeonato de España de Rallyes al volante de un R-8 TS prototipo y de un Alpine; en 1972 y 1973 los esfuerzos se centraron en la organización de la Copa Nacional Renault 8 TS, que contaba con ocho pruebas, una de las cuales realizada en Estoril (Portugal) (FASA-Renault, Memoria, 1965-1972).

⁵⁶⁹ Otro de los caballos de batalla era la reducción del impuesto de lujo y, sobre todo, su supresión para todas las transacciones referentes a vehículos de segunda mano, con el objetivo de facilitar la llegada de

empresas y el seguro obligatorio, a la vez que se impedía el fraccionamiento de su pago. Con ello, el desembolso inicial a realizar por el comprador se aproximaba al 50% del coste total, mientras el plazo máximo autorizado era solamente de 18 meses. La desaceleración de las ventas justo en el momento en que había aumentado más la competencia, acabó forzando la modificación de la legislación sobre la venta a plazos de bienes duraderos. Aunque a finales de 1969 incluso se incrementaron las condiciones, dificultando aún más el acceso al crédito⁵⁷⁰, trece meses más tarde se rebajaba la cuota de entrada mínima al 25% y se concedía un plazo máximo de 24 meses para todo tipo de turismos, tanto nuevos como de ocasión⁵⁷¹.

La política implementada también siguió la estela de Renault, empresa que otorgaba una gran importancia a la financiación. El 22 de junio de 1965 se constituyó Financieras Reunidas SA (FIRESA), cuyo cometido era financiar la venta a plazos. La nueva sociedad, cuyo presidente era Michel Maison⁵⁷², contaba con un capital social de 30 millones de pesetas, correspondiendo a FASA-Renault un 60% del mismo y el resto a DIAC, la sociedad homónima de Renault⁵⁷³. Además, se facultó a FICRESA, filial del Banco Ibérico, para que participara también del sistema de venta a plazos⁵⁷⁴, que se completaba con DISSA, la encargada de proveer la póliza de seguro de crédito. FIRESA inició su actividad en octubre de 1965, contando con recursos para financiar en ese año hasta 3.500 vehículos⁵⁷⁵. Medio año más tarde su capital social se ampliaba, manteniendo los porcentajes de participación, hasta los 70 millones de pesetas, lo que

nuevas capas sociales al mundo de las cuatro ruedas (FASA-Renault, Actas de la Junta, 18/06/1966). Las demandas de los fabricantes fueron atendidas en el decreto del Ministerio de Hacienda de 23 de abril de 1968, que suprimió el aumento coyuntural del impuesto de lujo al tiempo que declaraba una exención total o parcial para los vehículos de ocasión. No obstante, el reverso de la moneda fue su aplicación a las furgonetas habilitadas para el transporte de personas, lo que provocó un hundimiento de este mercado que no se recuperó hasta los setenta y que afectó especialmente a Citroën y Renault.

⁵⁷⁰ La orden de 5 de diciembre de 1969 del Ministerio de Hacienda requería para los auto nuevos de menos de 1.000 c.c. un desembolso inicial mínimo del 35% (antes era del 30%) y se mantenía el máximo de aplazamiento en 24 meses, mientras para los de cilindrada superior se mantenía el desembolso inicial en el 35% pero se rebajaba el período de aplazamiento a 18 meses (por 24 anteriormente) (BOE, nº 297, 12/12/1969).

⁵⁷¹ Orden ministerial de 22 de enero de 1971 (BOE, nº 20, 23/01/1971).

⁵⁷² En representación de Renault se encontraba también Pierre Séméréna, mientras en representación del Banco Ibérico formaban como vocales José Luis Rodríguez-Pomatta, Luis Rodríguez Viña y Luis Olave. Completaban el Consejo Santiago López, Carlos Bernal, José María Alonso, Enrique Guerrero, Rafael Pérez y Desiderio Matarredona (FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/07/1965).

⁵⁷³ FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/07/1965.

⁵⁷⁴ FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/05/1965.

⁵⁷⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/09/1965.

indicaba la importancia de la actividad⁵⁷⁶, que se hizo especialmente notoria a partir de 1968, momento en que, como indica el gráfico 3.4, las ventas de automóviles experimentaron el mayor parón de la década.

La necesidad de dotar de más músculo a la estructura financiera y de racionalizar su funcionamiento motivó que las actividades de FIRESA, FICRESA y DIAC se agruparan en una entidad de nuevo cuño, Renault Financiaciones S.A., que inició su actividad en 1969⁵⁷⁷. El impulso fue notable: si en 1967 las tres entidades habían intervenido en un 14,8% de las ventas, en 1970 Renault Financiaciones lo hizo en un tercio de ellas⁵⁷⁸. El financiamiento de las ventas sirvió básicamente para superar la contricción del crédito de finales de los sesenta, aunque las tensiones financieras que añadía a la sociedad impedían su sostenimiento en el largo plazo⁵⁷⁹. Así, cuando a partir de 1971 se reencontró una situación de abundancia de disponibilidades financieras, que se plasmó en la aparición de nuevas fórmulas como el sistema de créditos personales, la intervención de Renault Financiaciones se fue reduciendo paulatinamente⁵⁸⁰. Para entonces, las ventas a plazos en sus diversas modalidades ya representaban alrededor del 50% del total de coches vendidos en España.

Gama y red dieron resultado. FASA-Renault pudo alcanzar las capacidades de comercialización esenciales para aumentar su cuota de mercado en España. A pesar de que la competencia se incrementó significativamente, su penetración al finalizar el período recuperaba la de los momentos iniciales, presentando una clara progresión a partir del cambio de década, punto de reversión de la tendencia. Como muestra el gráfico 3.5, en el último quinquenio de los sesenta, Renault no sólo perdió fuerza dentro de las matriculaciones totales, lo que podría achacarse a la nueva concurrencia, sino que también lo hizo en relación a SEAT. Por el contrario, la recuperación durante la primera mitad de los setenta fue espectacular, especialmente en relación al campeón nacional. Todo indica que FASA-Renault precisó de un período de adaptación para

⁵⁷⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 26/04/1966.

⁵⁷⁷ FASA-Renault, Memoria, 1969.

⁵⁷⁸ FASA-Renault, Memorias, 1968-1971. En 1970 se financió la adquisición de 36.118 automóviles (por 22.236 en el año anterior), que representaban un 32,9% del total (el monto total de créditos pasó de 1.761 millones de pesetas a 2.741 millones).

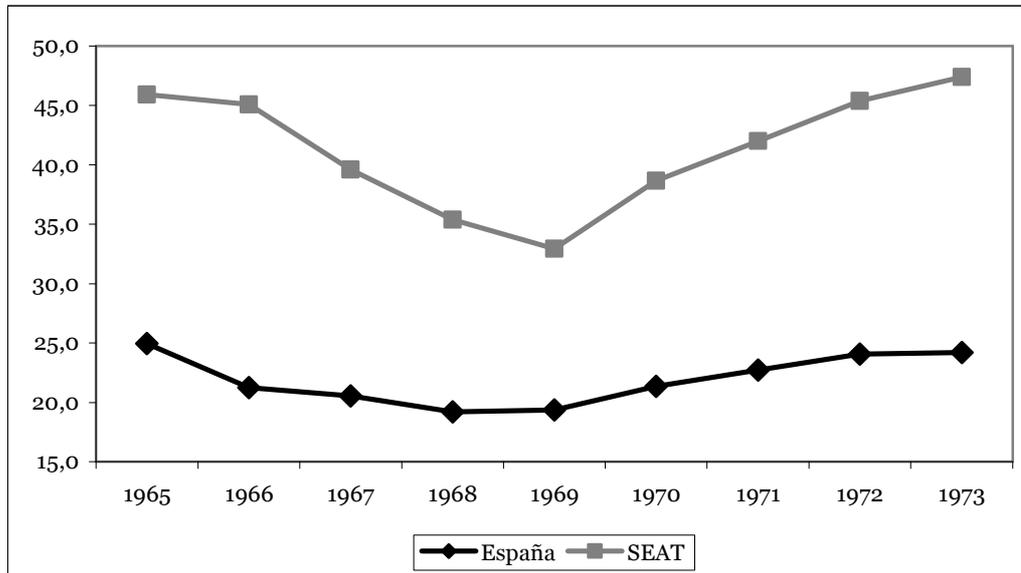
⁵⁷⁹ En este sentido, Arturo Fierro señalaba que el sector apenas podía cubrir la financiación que exigía la renovación y ampliación de sus instalaciones, así como de la red comercial, y por ello no estaba capacitado para seguir cubriendo la financiación de las ventas (FASA-Renault, Actas de la Junta, 17/06/1970).

⁵⁸⁰ FASA-Renault, Memoria, 1971 y 1972. En 1971, el porcentaje de vehículos nuevos financiados bajó al 29,5% y un año más tarde al 21,3%, reduciéndose el crédito otorgado a 2.612 millones de pesetas.

adecuar su nueva estructura productiva y comercial, pero que una vez asentada demostró una gran eficiencia.

Gráfico 3.5.

Matriculaciones de turismos en España: Renault sobre el total y sobre SEAT (%)



FUENTE: Apéndice 16.

3.4. Los primeros pasos en la exportación

FASA-Renault tenía claro que más temprano o más tarde la exportación resultaría esencial para sostener su actividad. Las primeras ventas al exterior se materializaron durante 1965, con el envío de cajas de cambio a México y de 84 unidades de la versión furgoneta del R-4 a Colombia⁵⁸¹. Fue en este último país donde se realizaron los mayores esfuerzos, exportándose un año más tarde 506 vehículos, mayoritariamente de la gama R-4⁵⁸², a la vez que se participaba en la Feria Internacional de Bogotá, celebrada del 1 al 20 de septiembre⁵⁸³. No obstante, la

⁵⁸¹ FASA-Renault, Actas de la Junta, 14/05/1965 y Memoria, 1965.

⁵⁸² FASA-Renault, Memoria, 1966. Se vendieron también 25 unidades del Gordini. Las adquisiciones colombianas incluían piezas de recambio por valor de 900 mil pesetas.

⁵⁸³ FASA-Renault, Memoria, 1966. Se participó también en la Feria de Poznan, celebrada del 10 al 21 de junio, con la intención de establecer unos primeros contactos con los países del Este en vistas a posibles exploraciones de su mercado que, finalmente, acabaron sin fructificar.

prospección realizada no permitió más resultados, limitándose las ventas de 1967 a 200 unidades del R-10, que fueron colocadas en el servicio de taxis de la capital⁵⁸⁴.

El principal motivo del limitado alcance de la operación colombiana se debió a la presencia de unos derechos arancelarios extremadamente elevados, que impedían realizar ventas a gran escala. Por ello, la RNUR decidió que se debía lograr una autorización de montaje local. Tras analizar la situación, en Billancourt se dieron cuenta que, para aprovechar las ventajas inherentes al acuerdo de pagos existentes entre España y Colombia, la futura sociedad productora debía estar participada por FASA-Renault. La filial andina, que finalmente contó con una participación española del 25%⁵⁸⁵, obtuvo el visto bueno gubernamental en 1969⁵⁸⁶. La autorización estipulaba que la actividad debía iniciarse inmediatamente, y su renovación se condicionaba a la futura instalación de una fábrica de motores y a otra de cajas de velocidades.

FASA-Renault sólo podía pensar en la exportación si lo hacía al abrigo de la *Régie*. Lanzarse al exterior por su cuenta era imposible, ya que sus niveles de producción no permitían financiar ni tan siquiera la prospección de mercados, por no hablar de establecer una red comercial y el necesario servicio de post-venta que debe acompañar a toda expansión internacional. Sin embargo, a pesar de que la RNUR le permitió disponer de su red de ventas⁵⁸⁷, la exportación de vehículos completos fue imposible cuando no se realizó al amparo de circunstancias excepcionales, como eran los acuerdos bilaterales de compensación u otras operaciones de trueque, ya que los costes españoles no se podían comparar con los de la casa matriz debido a las grandes diferencias en la escala de producción. Para poner en línea los precios domésticos con los exteriores se precisaba de unas series de producción por modelo que se estaba lejos de alcanzar. Aceptando este hecho, la dirección de la compañía se quejaba amargamente de que la administración no realizaba los esfuerzos necesarios para espolear la actividad exterior, tanto en lo que se refiere a la agilización de las formalidades burocráticas, como en los estímulos directos ofrecidos, que juzgaban por debajo de los de otros países europeos⁵⁸⁸.

⁵⁸⁴ FASA-Renault, Memoria, 1967.

⁵⁸⁵ El capital social, de 62.500 dólares, lo completaban Auto-Andes, empresa importadora de vehículos Renault, con un 40%, seguida de la RNUR (25%) y de Renault Export SA (10%) (FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/09/1966).

⁵⁸⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/03/1969.

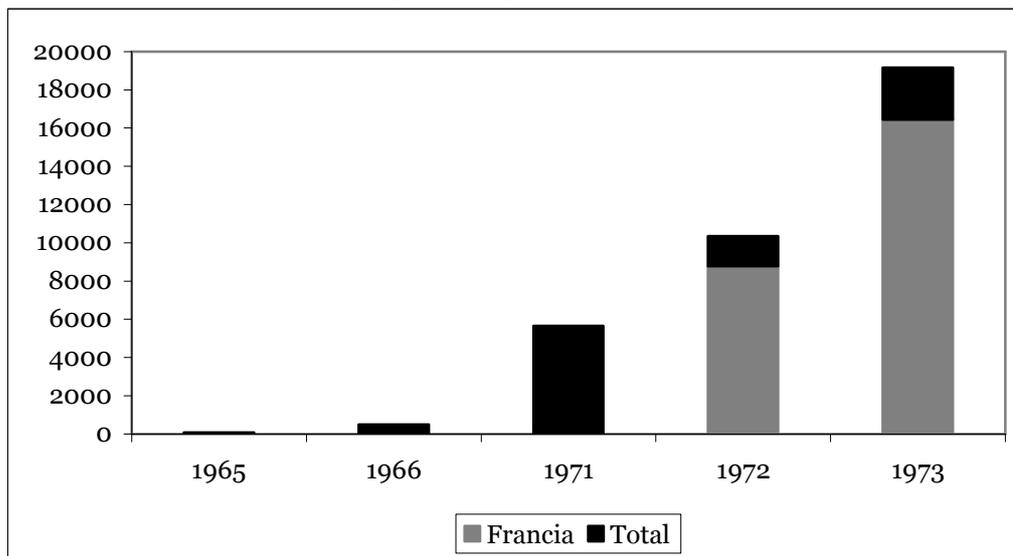
⁵⁸⁷ FASA-Renault, Actas de la Junta, 18/06/1966.

⁵⁸⁸ FASA-Renault, Actas de la Junta, 17/05/1968 y Memorias, 1968-1970.

Todo ello provocó que las exportaciones de automóviles completos no levantaran cabeza hasta 1971, cuando se acordó con la RNUR la compra de 50 unidades diarias del R-4 con destino a Francia⁵⁸⁹. Desde ese momento, y como deja claro el gráfico 3.6, el hexágono se convirtió en el principal mercado exterior para la producción castellana. A pesar de todo, se estaba muy lejos del nivel de SEAT, que en 1972 fue capaz de vender 55.167 automóviles en mercados foráneos mediante una agresiva estrategia que, incluso, llevó a fijar precios inferiores a los del mercado doméstico, aún a costa de obtener un resultado neto negativo. Asimismo, el peso de las exportaciones de FASA-Renault sobre las ventas totales era bastante inferior al del conjunto de la industria: la mitad del de SEAT y una cuarta parte del de Citroën y Chrysler⁵⁹⁰

Gráfico 3.6.

FASA-Renault: Vehículos completos exportados, Francia y totales (ud)



FUENTE: Apéndice 19.

El acuerdo logrado con la *Régie* a finales de 1971, mediante el cual FASA-Renault se convertía en el principal proveedor de conjuntos CKD de la filial portuguesa a expensas de los intereses franceses, significó un nuevo impulso para las exportaciones castellanas⁵⁹¹. Aunque la producción anual de la factoría lusa presentó un crecimiento

⁵⁸⁹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/04/1971. Se trataba de 40 unidades del modelo básico más otras diez de la versión furgoneta.

⁵⁹⁰ Catalan, 2006: 169.

⁵⁹¹ FASA-Renault, Memorias, 1972-1973. El acuerdo entró en vigor el 31 de diciembre de 1971 e implicó el envío a Portugal de colecciones de los modelos R-4, R-6 y R-5. En 1972 se mandaron 2.940 colecciones, que representaron un 48,5% de los vehículos ensamblados, alcanzándose el 70% un año más tarde.

continuado, sus niveles no permiten hablar de producción en masa: con poco más de 2 mil vehículos montados en 1965, en 1973 se montaron tan solo 6.294⁵⁹². Este ritmo era bastante parejo al del conjunto del sector, pues la penetración de la marca apenas varió, representando un 7% en 1966 por un 6,7% en 1973⁵⁹³. Según Freire-Caeiro da Matta, la mayor competencia se perfilaba en las marcas japonesas y en FIAT⁵⁹⁴. En 1969 la factoría de Guarda contaba con una capacidad de producción de 23 unidades por día y una plantilla de 150 empleados, ocupando el tercer lugar en cifra de ventas, posición que mantenía cuatro años más tarde⁵⁹⁵. Estos datos permiten obtener una buena imagen tanto de la dimensión de la filial como del estado del sector en Portugal.

Las posibilidades exportadoras fueron mejores en el caso de piezas específicas para modelos concretos. Ya en 1966 se vendieron a Renault piezas de producción, esencialmente de chapa, por valor de 650 mil pesetas, aunque los precios de la materia prima en el mercado interior dificultaban notablemente la pervivencia de la actividad⁵⁹⁶. Sobreponiéndose a las dificultades de los suministros, el rápido desarrollo de las factorías pucelanas permitió que a finales de 1967 se otorgara a FASA-Renault el suministro en exclusiva para el mundo entero de piezas de gran tamaño para el modelo R-10 con faros redondos, como eran las aletas delanteras y las calandras⁵⁹⁷. Medio año después, se inició la exportación de aletas delanteras, aletas traseras y faldón para la nueva versión del R-10⁵⁹⁸, lo que significaba un paso adelante en el afianzamiento de FASA-Renault dentro de la organización industrial de Renault. Como se ha contado en

⁵⁹² FASA-Renault, Memorias, 1965-1973. En sus orígenes ILR fue simplemente una sociedad productora que dejaba la distribución en manos de un intermediario. Esta situación no se modificó hasta el primero de enero de 1972, momento en que IRL asumió la venta a la Red y la distribución, convirtiéndose el antiguo distribuidor en su principal concesionario (FASA-Renault, Memoria, 1971). ILR obtuvo beneficios crecientes de 1967 a 1971 (aumentaron de 1,4 a 6,4 millones de escudos), para hundirse un año más tarde, cuando se situaron por debajo del millón de escudos. Entre 1968 y 1971 la empresa destinó la mayor parte de sus ganancias (40%, 57%, 66% y 70% respectivamente) a fondos de reserva para ampliación de instalaciones y adquisición de nuevo equipo. Los dividendos distribuidos entre 1966 y 1971 correspondieron al 15% del capital social, excepto en el bienio 196-1968 que se quedaron en el 10% (FASA-Renault, Actas del Consejo, 26/04/1966, 16/03/1967, 23/04/1968, 20/05/1969, 14/04/1970, 22/04/1971, 20/04/1972 y 12/04/1973).

⁵⁹³ FASA-Renault, Actas de la Junta, 16/12/1966 y 12/04/1973.

⁵⁹⁴ FASA-Renault, Actas del Consejo, 12/04/1973 y 26/11/1973.

⁵⁹⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/05/1969 y 26/11/1973. Durante 1970 ILR alcanzó una producción mensual de 400 unidades, situándose como segundo productor luso a poca distancia del primero (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/05/1970).

⁵⁹⁶ FASA-Renault, Memoria, 1966. La cifra concreta fue de 648.297 pesetas.

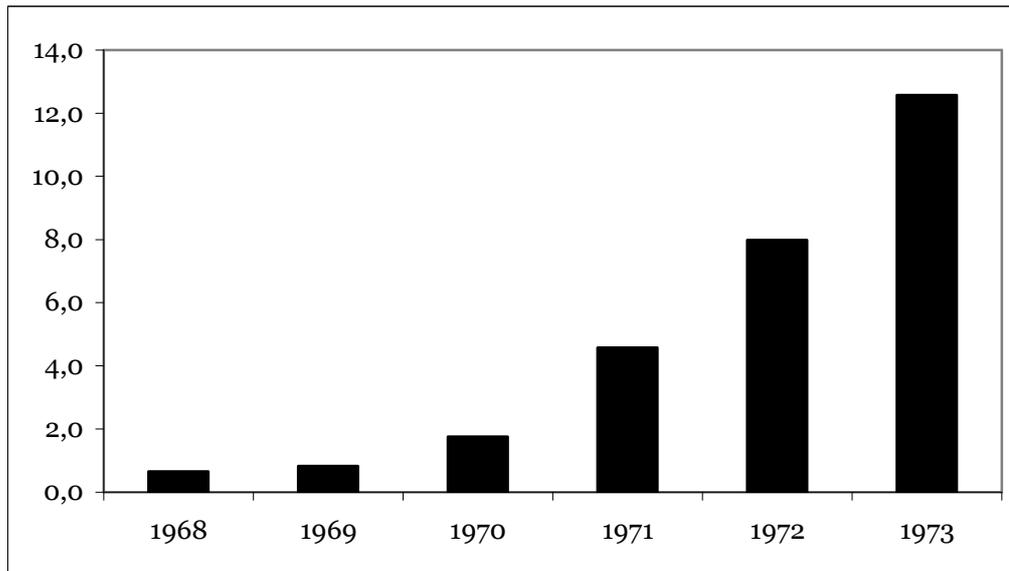
⁵⁹⁷ FASA-Renault, Memoria, 1967.

⁵⁹⁸ FASA-Renault, Memoria, 1968.

el apartado 4.2, las buenas perspectivas se consolidaron con la decisión de instalar tres líneas *transfert* en vistas a alimentar a gran escala las cadenas franco-belgas a partir de 1971. Como se refleja en el gráfico 3.7, el despegue de la actividad exportadora tuvo lugar a partir de 1971, momento en que se inició la exportación a la *Régie* de automóviles completos, cárteres de cilindros y culatas de motor⁵⁹⁹. Poco a poco FASA-Renault se estaba situando dentro del mercado común europeo.

Gráfico 3.7.

FASA-Renault: ingresos por exportación sobre cifra de negocios (%)



FUENTE: Apéndice 24.

3.5. El financiamiento de la inversión

La expansión de las capacidades productivas y comerciales de la empresa precisaba, en palabras del propio Arturo Fierro, de <<*capitales ingentes*⁶⁰⁰>>. Si cuando FASA empezó su andadura la *Régie* tenía una situación financiera delicada, a mediados de los sesenta la casa de Billancourt se encontraba justo en medio de los años que Loubet ha definido como los “*vingt glorieuses*” del automóvil francés⁶⁰¹. El nuevo contexto permitió que la empresa pública sostuviera la continuada expansión de su filial hispánica. De 1965 a 1973 el capital social de FASA-Renault pasó de 400 a 2.700

⁵⁹⁹ Además, desde 1966 se exportaban a Francia carrocerías completas del Alpine, que se fabricaban en unos talleres especiales ubicados en el complejo industrial de Valladolid (FASA-Renault, Memoria, 1966).

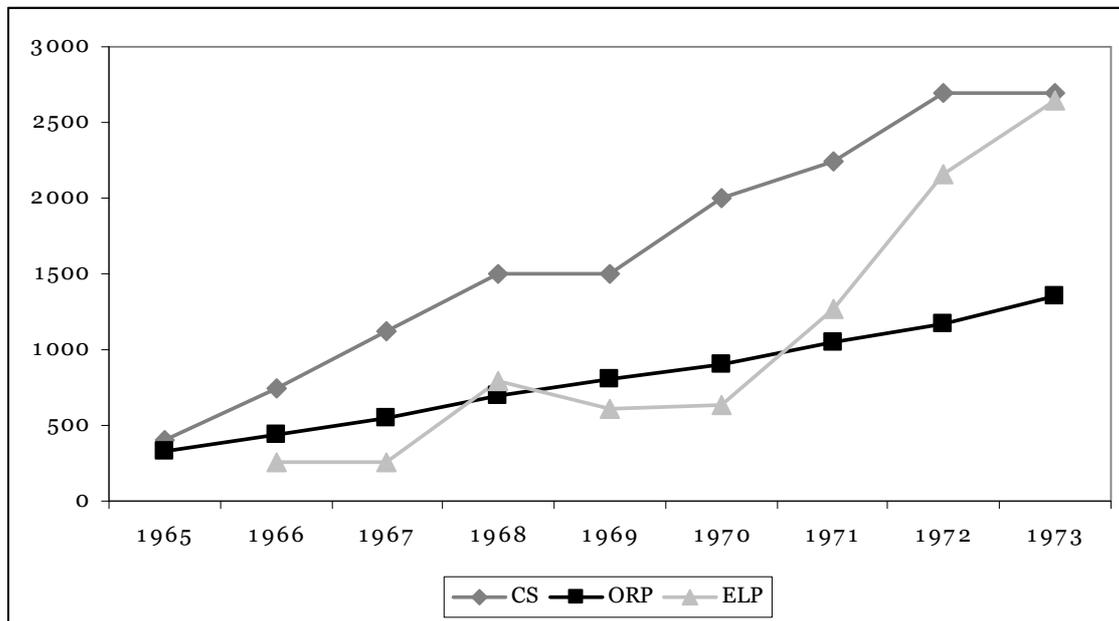
⁶⁰⁰ FASA-Renault, Actas de la Junta, 9/06/1967.

⁶⁰¹ Loubet, 2001: 277.

millones de pesetas, mientras las reservas lo hicieron de 328 a 1.356 millones, superando los recursos propios los 4 mil millones de pesetas. Pero a diferencia de lo ocurrido anteriormente, también se recurrió al crédito a largo plazo, que rebasó al final del período la cota de los 2.500 millones de pesetas (gráfico 3.8). Estas inyecciones financieras, que resultaron en unos recursos permanentes que en 1973 superaban los 6.500 millones de pesetas, permitieron materializar el ambicioso programa de desarrollo proyectado.

Gráfico 3.8.

FASA-Renault: Cuentas de pasivo (millones de pesetas).



CS: Capital Social. ORP: Otros Recursos Permanentes. ELP: Exigible a Largo Plazo.
FUENTE: Apéndice 25.

Los amplios programas de inversiones y las nuevas fabricaciones iniciadas en 1965, así como el aumento de inmovilizaciones en almacén como consecuencia de mayores cadencias y de la diversificación de modelos, justificó una primera ampliación del capital social por cuantía de 200 millones de pesetas⁶⁰², a la que seguiría otra, medio año más tarde, de 100 millones más⁶⁰³. Con ello, FASA-Renault finalizaba el año contando con 500 millones en el primer epígrafe del pasivo de su balance, lo que significaba un incremento del 150% en relación al ejercicio anterior. No obstante, los recursos permanentes eran aún mayores, ya que la segunda ampliación vino

⁶⁰² FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/03/1965 y Actas de la Junta, 14/05/1965.

⁶⁰³ FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/09/1965.

acompañada de una emisión de obligaciones hipotecarias por valor de 250 millones de pesetas⁶⁰⁴.

El incremento de los recursos propios prosiguió en 1966 mediante otra ampliación del capital social, esta vez de 250 millones de pesetas, que fueron suscritos inmediatamente⁶⁰⁵. Los constantes aumentos de producción y los nuevos programas de inversiones en estudio, que exigían aumentar las inmovilizaciones en los almacenes de aprovisionamiento, mayores compras de materias primas y una mejor organización financiera de las ventas, provocaron que un año más tarde se acometiera otra ampliación, esta vez por cuantía de 375 millones de pesetas, que dejaba la partida que encabezaba el pasivo en 1.125 millones⁶⁰⁶.

No obstante, el alto nivel de inversión requerido impedía relajarse. Durante 1968 se ampliaron tanto el crédito a largo plazo como el capital social. A mediados de año el Banco de Crédito Industrial (BCI) concedió un crédito por valor de 145,8 millones de pesetas, que se añadía a otro de 50 millones de pesetas otorgado por el Banco Exterior de España⁶⁰⁷. No obstante, la principal aportación de recursos provino de una segunda emisión de obligaciones hipotecarias por valor de 300 millones de pesetas y de una ampliación del capital por cuantía de 375 millones⁶⁰⁸. Ante la petición de los representantes del personal conforme la plantilla pudiera participar en la suscripción, el Consejo respondió que sólo sería posible en el improbable caso que los accionistas renunciaran a su derecho preferente de suscripción⁶⁰⁹.

⁶⁰⁴ La renta líquida a favor del obligacionista, una vez deducidos los impuestos, era del 6% anual, realizándose la amortización en 10 años, mediante siete sorteos anuales consecutivos a partir del tercero (FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/09/1965 y 15/11/1965).

⁶⁰⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/09/1966 y 16/12/1966.

⁶⁰⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 11/05/1967 y Actas de la Junta, 9/06/1967.

⁶⁰⁷ FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/03/1968 y 1/07/1968. El BCI fue el principal organismo suministrador de crédito a FASA-Renault durante el período. Se trataba de un banco creado al término de la Gran Guerra (entró en funcionamiento a principios de 1921) que nació como la institución de los grandes banqueros españoles para el financiamiento a largo plazo de la industria española y que fue nacionalizado en 1962 para convertirlo en el instrumento crediticio del gobierno para la planificación indicativa. En 1969 el BCI se vio fuertemente implicado en el escándalo MATESA pues se trataba de su principal prestatario (Tortella y Jiménez, 1986).

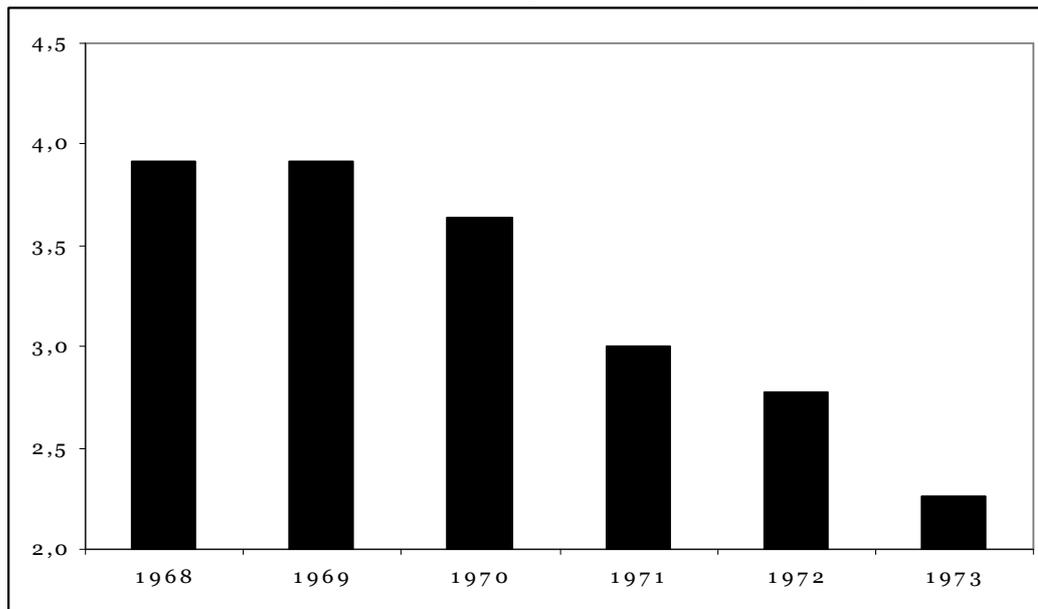
⁶⁰⁸ Se emitieron 60.000 obligaciones hipotecarias al portador de 5.000 pesetas nominales a la par y libres de gastos para el suscriptor, siendo amortizables en un período de 20 años en 17 anualidades constantes a partir del primero de diciembre de 1972 y con devengo de una rentabilidad neta del 6,25% (FASA-Renault, Actas del Consejo, 1/07/1968).

⁶⁰⁹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 13/12/1968. Las acciones se suscribían a razón de una nueva por cada tres poseídas (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/09/1968).

El volumen de recursos logrado en 1968 permitió suavizar las tensiones financieras que, no obstante, se recrudecieron con la entrada en la nueva década. A principios de 1970 el capital social de FASA-Renault alcanzó los 2.000 millones de pesetas, tras desembolsarse inmediatamente una nueva ampliación de 500 millones⁶¹⁰. Sin embargo, a pesar de la pronta satisfacción de la cantidad suscrita por parte de los accionistas, la empresa experimentó fuertes convulsiones financieras derivadas tanto del ambicioso programa de desarrollo en que se encontraba inmersa, como de la caída del margen de beneficio (gráfico 3.9), causada por el desfase entre el crecimiento de los costes de producción y los aumentos repercutidos en los precios de los automóviles. Ello provocó que en otoño se volvieran a entablar negociaciones con el BCI en vista a la obtención de otro crédito a largo plazo e, incluso, se planteara una nueva emisión de obligaciones⁶¹¹.

Gráfico 3.9.

FASA-Renault: Beneficios después de impuestos sobre cifra de negocio* (%)



* FASA-Renault modificó la forma de cuantificar sus ingresos anuales en la Memoria de 1970, cuando en la cuenta de pérdidas y ganancias sustituyó la partida ingresos brutos de explotación por la de ventas del ejercicio, que se expresaba en sus indicadores como cifra de negocios. La nueva metodología la aplicó retrospectivamente hasta el ejercicio de 1968. En ese año, su cuenta de pérdidas y ganancias mostraba unos productos brutos de explotación por cuantía de 1.965 millones de pesetas, mientras que en la Memoria de 1970 se recoge una cifra de negocios de 6.957 millones. No obstante, se debe tener en cuenta que en 1968 se produjo la integración jurídica de FACS y FAMESA a FASA-Renault, lo que puede explicar una parte importante del salto experimentado en la cifra de ingresos. Si se calcula la ratio beneficios después de impuestos sobre producto bruto de explotación (en%) para el período 1967-1970 se obtienen unos valores (16,3%, 13,9%, 10,0% y 9,3%) que experimentan también una considerable caída (FASA-Renault, Memorias, 1967-1970).

FUENTE: Apéndice 24.

⁶¹⁰ FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/04/1970.

⁶¹¹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 10/12/1970.

A pesar de ello, la dilación de las negociaciones con los organismos oficiales obligó a una emisión de acciones de emergencia por valor de 250 millones de pesetas⁶¹². El préstamo del BCI se postergó hasta principios de 1972, cuando fueron concedidos 400 millones de pesetas⁶¹³. No obstante, el espiral en que se estaba entrando de un continuo desfase entre los costes y los precios autorizados y la aparición de los primeros conflictos socio-laborales de gravedad, situación que se agudizó a partir de 1974, forzó que se terminara el año con otra ampliación del capital social, que esta vez alcanzó los 450 millones de pesetas⁶¹⁴, y la inmediata aceptación de un nuevo préstamo por parte del Banco de Crédito Industrial por importe de 100 millones⁶¹⁵.

Las ratios que se muestran en el gráfico 3.10 sirven para ilustrar la cantidad y calidad de la deuda de la compañía. La ratio de endeudamiento la constituyen las deudas totales sobre el pasivo corriente y expresa si la empresa está suficientemente capitalizada o bien si su endeudamiento es excesivo. Sus valores óptimos se suelen situar entre el 0,4 y el 0,6⁶¹⁶. En caso de ser superiores pueden indicar un excesivo volumen de deuda, lo que implica que la empresa pierde autonomía financiera. Como se observa, sus valores, aún situándose por encima de los recomendados, experimentaron una tendencia a la baja que se rompió en 1968, para alcanzar unos niveles notablemente altos a finales del período. Por su parte, la ratio de calidad de la deuda ilustra la relación entre la deuda a corto plazo y la deuda total, mostrando su calidad en relación a los plazos de vencimiento, siendo por tanto mejor cuanto más bajo sea su valor⁶¹⁷. En este caso la tendencia es a una mejora, hecho normal si se considera que en 1965 no existían deudas a largo. Durante este período, FASA-Renault fue capaz de aumentar sus recursos exigibles a largo plazo a mayor ritmo que lo hacían los requerimientos a corto, indicando la solidez de la empresa ante las instituciones crediticias.

Sin embargo, se debe destacar que la situación de la empresa era especial, pues uno de sus suministradores más importantes era la propia Renault, mientras en la mayoría de los casos era la principal cliente de buena parte del resto de proveedores, lo que le otorgaba una situación de fuerza y una gran capacidad de maniobra en relación a la deuda a corto. Además, en el caso del largo plazo se debe considerar que una parte

⁶¹² FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/04/1971.

⁶¹³ FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/03/1972.

⁶¹⁴ FASA-Renault, Actas del Consejo, 15/11/1972.

⁶¹⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/01/1973.

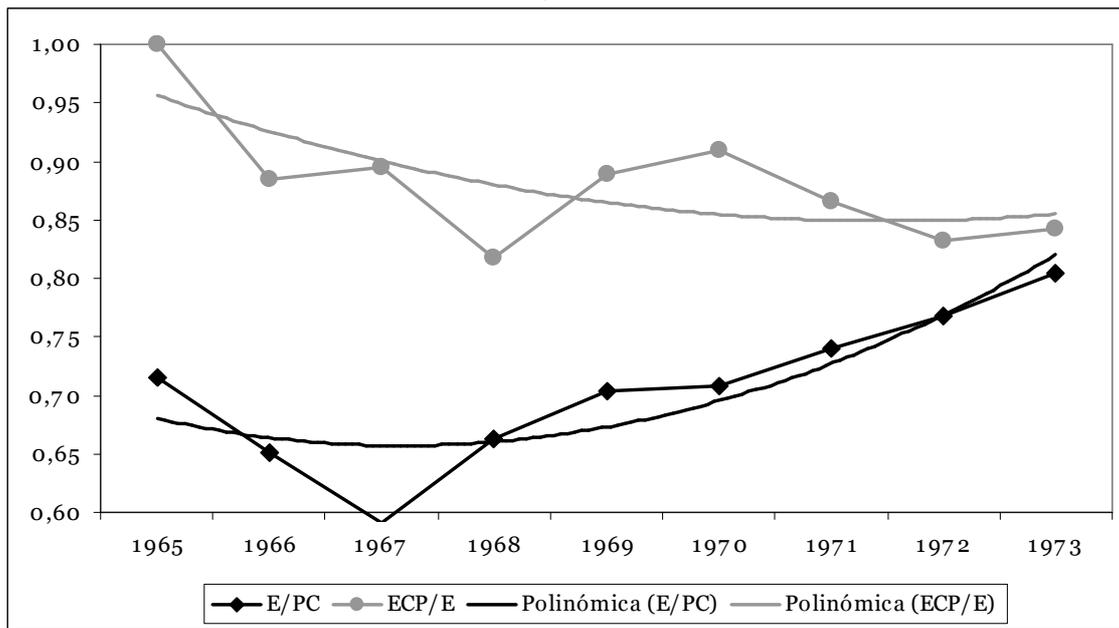
⁶¹⁶ Amat, 2004: 63.

⁶¹⁷ Amat, 2004: 64.

importante provenía de unas obligaciones hipotecarias emitidas con unas tasas de interés anormalmente bajas, que parecen indicar que era una suerte de financiamiento encubierto por parte de la propia RNUR. Además, su principal institución crediticia era un banco público cuya misión era respaldar el desarrollo industrial con créditos a largo plazo a un interés inferior al de mercado.

Gráfico 3.10.

FASA-Renault: Ratios de endeudamiento y de calidad de la deuda.



E: Exigible. PC: Pasivo Corriente. ECP: Exigible Corto Plazo.
FUENTE: Apéndice 25.

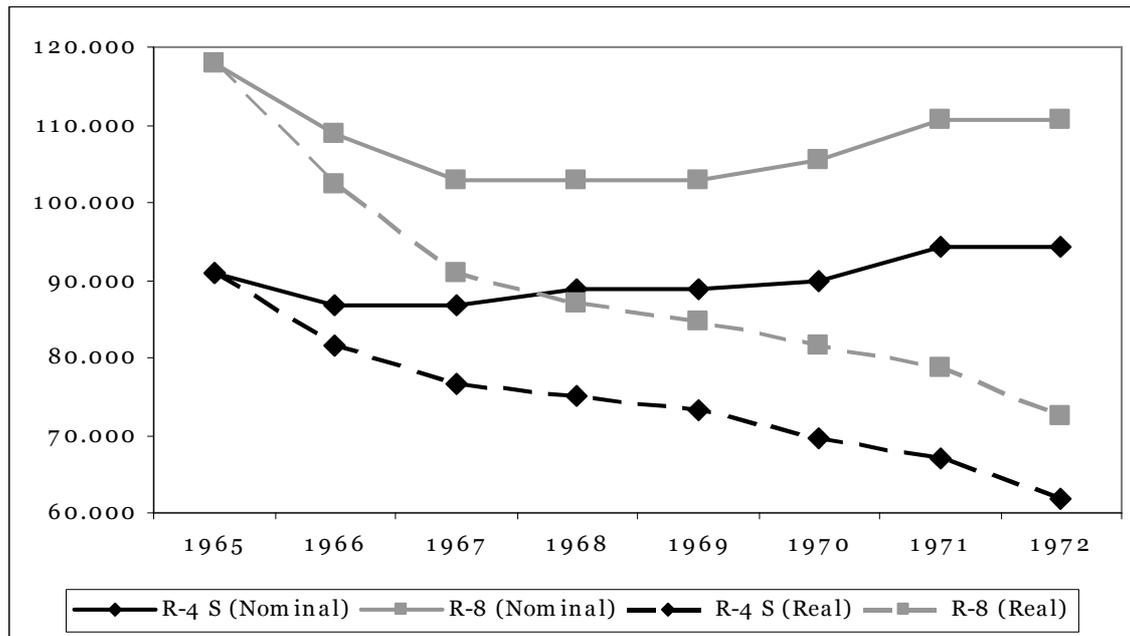
El control de precios ejercido por el gobierno en sus diferentes modalidades no condicionó en demasía la política de precios aplicada hasta el momento en que los costes empezaron a dispararse a finales de los sesenta. En los momentos iniciales del período analizado, las nacionalizaciones logradas en las factorías de carrocerías, motores y transmisiones, permitieron disminuir sensiblemente el coste unitario en fábrica de los diferentes vehículos⁶¹⁸. De hecho, hasta 1970 ninguno de los modelos experimentó un aumento de su precio nominal en relación al de lanzamiento, y ello a pesar del descenso del poder adquisitivo de la moneda y del incremento de precio de muchos de los bienes intermedios adquiridos. Solamente la incorporación de un conjunto motopropulsor de nuevo cuño a los R-4, provocó un ligero aumento de sus

⁶¹⁸ FASA-Renault, Memorias, 1966-1967. En 1966 se produjo una importante baja del precio de venta que se situó entre el 5 y el 8% según el modelo. La rebaja prosiguió en 1967 aunque en este caso sólo afecto a los R-8/10, cuyos precios conocieron un descenso del 5%.

precios de venta, que en ningún caso sobrepasó al 2% y ello a pesar de que el incremento de costes cifrado por ese concepto se situó sobre un 10%⁶¹⁹. El resultado fue un continuado descenso de los precios reales de los automóviles. La evolución de los precios nominales y reales del R-4 S y del R-8, mostrada en el gráfico 3.11, ilustra la tendencia descrita.

Gráfico 3.11.

FASA-Renault: Precios nominales y reales (base 1965) del R-4 S y R-8.



FUENTE: Apéndice 13. Los precios se han deflactado con Prados (2003).

El incipiente descontrol de los costes empezó a incidir negativamente en las capacidades financieras de la empresa a partir de 1969, cuando los desmedidos aumentos de los precios de los suministros, en un primer momento, y de los salarios, posteriormente, obligaron a iniciar un ciclo de continuos incrementos de los precios de venta que, en todo caso, se situaron siempre por debajo de los deseados, reforzando la tendencia a la baja de los precios reales⁶²⁰. Ahora sí, la imposibilidad de decidir como

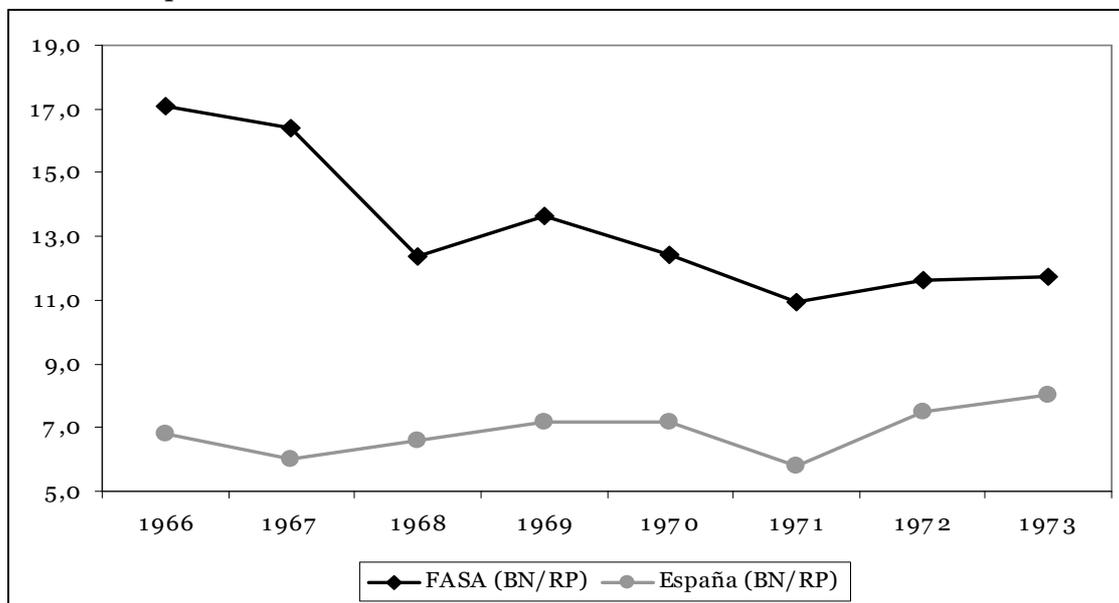
⁶¹⁹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 1/12/1967.

⁶²⁰ A finales de 1968 las tarifas del acero y de la energía eléctrica experimentaron un considerable incremento, que provocó que el posterior ejercicio se cerrara con un aumento medio del 5,5% en el precio de venta al público de los vehículos fabricados (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/09/1968 y 11/09/1969). Asimismo, a finales de 1969 Rodríguez-Pomatta destacó que el aumento de los precios de las materias primas y de los productos semi-elaborados continuaba incidiendo en el coste de fabricación sin que se hubiera podido fijar aún con exactitud su impacto final, y que por ello aún no se podía determinar si se modificarían los precios de venta y en que cuantía, señalando, además, que en las conversaciones

repercutir los aumentos de costes en los precios finales limitó la capacidad de actuación de la empresa, provocando continuas protestas por parte de su Consejo de Administración⁶²¹. No obstante, como evidencia el gráfico 3.12, la brecha de la rentabilidad de FASA-Renault en relación a la media de la gran empresa española permitía su erosión. Y eso aún a costa de incidir muy negativamente sobre una compañía con un gran volumen de inversión y generadora de empleo, ya que se le impedía disfrutar de unos mayores niveles de autofinanciación que, a tenor de lo indicado por las ratios del cuadro anterior, parecía deseable para dar más solidez a su proceso de desarrollo.

Gráfico 3.12.

Beneficios Netos sobre Recursos propios de FASA-Renault y de la Gran Empresa no financiera española (%)



BN: Beneficio Neto. RP: Recursos Propios.

FUENTE: Apéndice 25 y 29 y Tafunell, 2000: 107.

entabladas con el resto de fabricantes, estos preferían no tomar decisiones ante el debilitamiento mostrado por el mercado, prefiriendo absorber los aumentos de costes a pesar del quebranto correspondiente en los beneficios (FASA-Renault, Actas del Consejo, 11/12/1969). A ojos de la gerencia de FASA-Renault, la aparición de la nueva gama del SEAT 124 distorsionó aún más la situación, pues fueron lanzados con una muy sensible disminución del precio de venta, que no guardaba relación con los incrementos de los precios de las materias primas y de la mano de obra, máxime si se tiene en cuenta que un año antes el coste de las primeras materias había subido un 12%, especialmente como consecuencia del incremento de los productos siderúrgicos (FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/04/1970 y 22/4/1971). En todo caso, los aumentos nominales de precios aplicados entre 1971 y 1973, situados respectivamente en el 5%, 5% y 3,75% (FASA-Renault, Memoria, 1971 y Actas del Consejo, 27/01/1973 y 26/11/1973), fueron muy inferiores a las alzas de costes registradas (el deflector de precios para la economía española ofrecido en Prados (2003) experimentó un aumento en esos tres años del 9,0%, 8,3% y 10,9%).

⁶²¹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/09/1968, 20/05/1969, 11/09/1969, 18/09/1970 y 28/10/1971.

3.6. Conclusiones

La historia de FASA-Renault hasta 1973 es un caso de éxito en la aplicación de políticas estratégicas a favor del desarrollo industrial. Sin embargo, el marco normativo no explica el éxito de una empresa en concreto. El desarrollo de FASA-Renault vino de la mano de la triple inversión que Chandler relaciona directamente con el éxito de la gran empresa industrial moderna. Fue la *régie Renault* quien posibilitó que la compañía española, convertida en su filial, realizara su revolución en gestión, producción y comercialización, alcanzando las capacidades competitivas necesarias para actuar en el mercado español y sentando las bases para lograr una competitividad comparable a la de las factorías francesas.

La transferencia de conocimientos por parte de la RNUR fue clave para afrontar el aumento de competencia y de la capacidad productiva de la industria española del automóvil de turismo. En primer lugar, Billancourt reorganizó funcionalmente su nueva filial, para lograr una estructura de gestión capaz de sacar el máximo partido a la doble inversión, en producción y comercialización, proyectada. Para ello recompuso el Consejo de Administración, colocando un hombre en la vicepresidencia y otro en la gerencia. Paralelamente, llegaron a FASA-Renault más de una decena de ejecutivos procedentes de Renault, aunque se mantenían también diversos directivos españoles. Asimismo, para coordinar a la compañía, se creó un "Comité General de Trabajo", cuya misión era analizar la marcha técnica, administrativa y financiera de la sociedad. La mano de la *Régie* se hizo notar finalmente a través de la colaboración técnica y formativa prestada.

La reorganización de la compañía buscaba aprovechar el potencial de la inversión en producción prevista. FASA-Renault experimentó un espectacular aumento de la capacidad de producción instalada. Como resultado, durante el período multiplicó su producción anual por cuatro, superándose en 1973 los 150 mil vehículos anuales. El primer paso fue establecer un doble turno de trabajo y modernizar las instalaciones, para posteriormente alzar una segunda factoría, que inició con normalidad su actividad a principios de 1972. El proceso de desarrollo no sólo se quedó en las factorías de montaje, sino que también afectó a las fábricas de componentes. El punto álgido fue la instalación de dos líneas *transfert* en motores y de otra en cajas de cambios, así como de cuatro grandes prensas en carrocerías. El nuevo equipamiento permitió alcanzar una gran competitividad que se plasmó en el logro de importantes niveles de exportación de componentes y piezas, algunas de ellas de producción exclusiva. Merced a ello, el

inmovilizado material después de amortizaciones alcanzaba en 1973 los 4.654 millones de pesetas, habiéndose amortizado durante el período cerca de 10 mil millones de pesetas, lo que afianzaba a FASA-Renault como la principal inversión productiva de Renault fuera de Francia.

Sin embargo, el proceso de desarrollo de la capacidad de producción sólo se podía sostener si la red de ventas era capaz de dar salida al *output* alcanzado. Las capacidades de marketing y distribución de la estructura comercial eran cruciales en un sector cuya oferta aumentaba constantemente y cuya demanda perdía el vigor conocido a mediados de los sesenta. Por ello, FASA-Renault no dudó en reestructurar y expandir constantemente la red comercial heredada de RESA. La experiencia del departamento comercial de la *Régie* fue la base sobre la que se fundamentó la estrategia a seguir, que pivotaba en el mismo eje que en Francia: diversificación de modelos y expansión de los puntos de venta. Gama y red dieron resultado. A pesar de que la competencia se incrementó significativamente, su penetración al finalizar el período recuperaba la de los momentos iniciales y presentaba desde 1970 una sostenida tendencia al alza.

Financiar la triple inversión requería de unos capitales ingentes. La expansión que Renault estaba conociendo en Francia facilitó su obtención. Durante el período, el capital social de FASA-Renault pasó de 400 a 2.700 millones de pesetas, mientras las reservas lo hicieron de 328 a 1.356 millones. Sin embargo, la fase de expansión obligó a recurrir al crédito a largo plazo, que a finales del período rebasaba los 2.500 millones de pesetas, obteniéndose mayoritariamente a través de la emisión de obligaciones hipotecarias y del crédito otorgado por el Banco de Crédito Industrial. La capacidad tanto para colocar unas obligaciones con un tipo de interés relativamente bajo como para obtener crédito de un banco público industrial a un interés por debajo del de mercado reducía las tensiones financieras de la compañía. Además, las circunstancias en las cuales se endeudaba a corto eran también especiales, pues uno de sus suministradores principales era la propia Renault, mientras en la mayoría de los casos era la principal cliente de buena parte del resto de suministradores, lo que le otorgaba una considerable capacidad de maniobra. Todo ello permitía a FASA-Renault presentar ciertos indicadores financieros por encima de los niveles aconsejados sin poner en riesgo la viabilidad de la empresa.

A pesar del desarrollo conocido, la situación no era especialmente halagüeña. Como se ha dicho, FASA-Renault operaba en un sector que presentaba una gran capacidad de producción para un mercado relativamente pequeño y con, a pesar de

todo, poca capacidad exportadora. La limitación de las series impuesta por la demanda interna, junto a la necesidad de lanzar periódicamente nuevos modelos y al alto grado de nacionalización exigido, hacía que sobre las empresas pesaran fuertemente las amortizaciones y la autofinanciación, obligando en conjunto a un nivel de precios superior al europeo que dificultaba la exportación cuando no se realizaba con *dumping*. Una vez dejada atrás la euforia post-estabilización, que aceleró el desarrollo del sector, se evidenció que la demanda interna no podía absorber la capacidad de producción instalada del conjunto de la industria. No obstante FASA-Renault jugaba con una ventaja, y es que el diagnóstico de la situación ya estaba realizado y las soluciones recetadas.

CAPÍTULO 4

FASA-RENAULT EN LA CRISIS DE LA ESTANFLACIÓN, 1974-1985

4.1. Estanflación y cambio de modelo industrial

El período tratado se puede caracterizar por la manifestación del agotamiento de un patrón de acumulación, el del crecimiento de postguerra. Los primeros signos de debilidad se comenzaron a percibir a finales de los sesenta, y se mostraron con toda intensidad a partir de 1973, reforzados y catalizados por la elevación de los precios del petróleo. En apenas dos meses, mediante dos espectaculares alzas –16 de octubre y 23 de diciembre de 1973–, la OPEP multiplicó por cuatro los precios del crudo. Fue un choque durísimo para unas economías occidentales que, mayoritariamente, habían suplantado al carbón por el petróleo como fuente principal de energía.

La crisis que atravesó la economía internacional durante los años setenta fue de naturaleza básicamente industrial. Su estallido supuso un severo golpe para la industria automovilística, marcando un punto de ruptura que conduciría a importantes cambios estructurales. Sin embargo, no todos los constructores reaccionaron con igual rapidez a unas señales que ponían de manifiesto la necesidad de profundas transformaciones. Quienes antes se adaptaron fueron los fabricantes japoneses, gracias a unos modelos productivos que acabaron por destrozar a los modelos imperantes de matriz norteamericana⁶²². La emergencia de las empresas del sol naciente como grandes productores mundiales conllevó un aumento de la competencia global.

La senda por la que debía discurrir FASA-Renault estaba trazada desde antes de la crisis, como muestran las palabras que los consejeros gerentes dirigieron a la Junta General de Accionistas celebrada en junio de 1970: *<<Los volúmenes de producción a conseguir para ser competitivos van a hacer imprescindibles profundas transformaciones de actividad y estructura: las exportaciones, la producción especializada de piezas a precios internacionales, la producción en exclusiva mundial de algunos modelos, la nacionalización de otras quizás, son soluciones que tienen que*

⁶²² Womack, Jones y Roos, 1990 y Boyer y Freyssenet, 2000.

*ser estudiadas y puestas en práctica con la colaboración de nuestros asociados de Renault y el apoyo de nuestras autoridades*⁶²³>>.

Pocos meses después el Estado español firmaba un acuerdo preferencial con la CEE. Entre sus implicaciones se encontraba un progresivo desarme arancelario del Mercado Común ante las exportaciones españolas de automóviles de turismo, que en 1974 se debía situar en un 3,3%. Las contrapartidas comunitarias se establecían en el largo plazo: aunque España mantenía las restricciones sobre las importaciones al menos hasta 1977, el objetivo negociado era avanzar en una progresiva desaparición de los contingentes hasta terminar en una liberalización total.

En esta dirección, los conocidos como decretos Ford, promulgados a finales de 1972, pretendían reconfigurar la industria automovilística para adaptarla al nuevo escenario en que se debía desenvolver. No obstante, de su articulado se desprende que su principal misión era facilitar la implantación de Ford. El primero de ellos, de 30 de noviembre, se adaptaba perfectamente a las condiciones impuestas por los americanos para instalar una planta en España, aunque también permitía ciertas rebajas en los grados de nacionalización de los constructores instalados. El segundo, de 23 de diciembre, declaraba al sector de <<interés preferente>>, otorgando diversos beneficios a las empresas que para el primero de diciembre de 1976 cumplieren las siguientes condiciones: producción media superior a 500 vehículos por día de trabajo; series de producción superiores a 400 unidades diarias para un modelo básico o 200 para dos modelos; inversión bruta en activos fijos de producción superiores a 7.000 millones de pesetas; exportación mínima anual del 20% de la producción; y creación de nuevos puestos de trabajo y de promoción económica de los trabajadores. La postura de FASA-Renault ante los decretos era ambivalente. Por un lado mostraba su preocupación ante la más que probable instalación de los de Michigan⁶²⁴, pero también juzgaba como muy positiva la declaración de interés preferente, así como la posibilidad de reducir los grados de nacionalización a cambio de aumentar los volúmenes de exportación⁶²⁵.

⁶²³ FASA-Renault, Actas de la Junta, 17/06/1970.

⁶²⁴ Poco después, y ante las noticias de que GM se haría con los activos industriales de AUTHI, la gerencia exponía que, junto al resto de fabricantes, estaban gestionando con el Ministerio de Industria una solución para la empresa navarra que evitara la participación norteamericana (FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/11/1974).

⁶²⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 26/11/1973.

A principios de 1973 el ministro de industria fijó una previsión de producción a cuatro años de 1,3 millones de turismos, de los que medio millón se deberían destinar a la exportación⁶²⁶. Los resultados del primer semestre del año, con un incremento de la producción del 17,5% y de las ventas domésticas del 23% en relación al mismo período del año anterior, reafirmaron la convicción sobre la necesidad de incrementar las capacidades del sector.

FASA-Renault no sólo participaba, sino que protagonizaba este auge de la industria, pues con la nueva década se había convertido en la empresa más dinámica de las que operaban en España. Si las cifras del conjunto de fabricantes eran buenas, las suyas eran aún mejores⁶²⁷. Tan sólo un año después de ponerse en marcha la segunda factoría de montaje, Arturo Fierro, ante el futuro <<*ampliamente favorable*⁶²⁸>> que vaticinaba para la economía española, anunciaba nuevos planes de expansión que requerirían de sucesivas ampliaciones del capital social. El objetivo era alcanzar un volumen de 340 mil vehículos anuales en 1980, con una cadencia de 1.400 unidades diarias y una exportación cercana al 30%. Para ello, se preveía duplicar la capacidad de montaje de Valladolid y construir una tercera factoría de montaje y embutición en alguna de las provincias limítrofes⁶²⁹. No obstante, la aparición de la crisis económica internacional echó al traste tanto el optimismo sobre el avenir de la economía española como los planes de desarrollo proyectados.

⁶²⁶ El ministro marcó los nuevos objetivos en un simposium realizado en el marco del salón Internacional del Automóvil celebrado en Barcelona (FASA-Renault, Actas del Consejo, 12/04/1973).

⁶²⁷ Durante el primer semestre de 1973 su producción aumentó un 34,2% y sus ventas internas un 24,2%, mientras el stock de vehículos para venta apenas cubría la demanda de dos semanas (FASA-Renault, Actas del Consejo, 12/04/1973).

⁶²⁸ FASA-Renault, Actas de la Junta, 14/06/1973. El presidente señalaba que la renta española, como consecuencia de las dos últimas devaluaciones del dólar, de los fuertes aumentos productivos de 1972 y 1973 situados en torno al 8% y de las considerables elevaciones de precios, también en torno al 8%, estaba a punto de alcanzar la cifra de 1.650 dólares por habitante y que si se era capaz de mantener un ritmo de crecimiento del 7% en términos reales combinado con un aumento de precios que no excediera el 6% anual, en 1975 la renta interna superaría los 2.000 dólares por persona, lo que significaría un desfase de apenas 2 años con Italia, que en 1960 llevaba una ventaja de 10 años, y de 8 en relación a Francia.

⁶²⁹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/09/1973. Los emplazamientos estudiados se encontraban en las provincias de Burgos, Palencia y Salamanca. Dos meses después las alternativas se habían reducido a Palencia y Salamanca (FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/11/1973).

4.2. El trienio negro: conflictos laborales y desfase costes-precios, 1974-1976

Los efectos de la crisis sobre España fueron mucho más duros y prolongados que en los países comunitarios. Los motivos eran una base energética más débil, una estructura industrial más endeble y un mayor peso de los sectores más afectados, que se sumaban a las rigideces acumuladas en treinta años de dictadura y al inicio de unas reformas políticas que obligaban a unas políticas de ajuste menos estrictas⁶³⁰. A nivel estructural permanecían diversas deficiencias, entre las que destacaban un mayor peso relativo de los sectores industriales con demanda más débil, una sobreexpansión de actividades capital-intensivas debido a tasas de interés negativas, una dependencia tecnológica extremadamente elevada y unos niveles de ingresos fiscales sobre el PIB muy por debajo de los de la Europa occidental⁶³¹.

Desde la aplicación del Plan de Estabilización la economía española estaba experimentando unas tasas de crecimiento extremadamente elevadas (8% de media anual) que se desplomaron a partir de 1974. No obstante, hasta 1978 el gasto público sostuvo el crecimiento entre el 4 y el 5% anual. La contracción del crecimiento fue agravada notablemente por una inflación que, si bien venía experimentando unas tasas elevadas desde inicios de la década, se disparó a partir de 1974 hasta alcanzar un máximo del 24,7% en 1977, que amenazaba con la hiperinflación.

Los desequilibrios económicos se entrecruzaban con una fuerte inestabilidad social y política. En diciembre de 1973 ETA mataba al almirante Carrero Blanco, presidente del Gobierno y sucesor *in pectore* de Franco. Dos años después moría el dictador y empezaba un complicado proceso de reforma política. En 1977 se realizaban las primeras elecciones legislativas de la restauración monárquica y en diciembre de 1978 se aprobaba una nueva constitución. La gradual descomposición del régimen franquista significó un auge de las reivindicaciones obreras. Después de unos años sesenta de gran crecimiento y contención salarial, las retribuciones al trabajo se dispararon con la desaparición del Caudillo sin guardar relación con los aumentos de productividad.

En 1974 FASA-Renault entró en los tres peores años de su historia, cerrando con números rojos cada uno de los ejercicios. Los conflictos socio-laborales y el

⁶³⁰ Rojo, 1994: 193.

⁶³¹ Catalan, 1999: 360-365.

régimen de precios autorizados fueron los principales problemas. Una primera consecuencia fue la rápida decisión de ralentizar el ritmo de implantación de la tercera factoría de montaje, que se había resuelto ubicar en Villamuriel de Cerrato, a 5 kilómetros de Palencia y a 35 de Valladolid⁶³².

El continuado aumento de la brecha costes-precio limitó la capacidad de maniobra de la empresa constriñendo el proceso de desarrollo en el cual estaba inmersa. La situación de febrícula que por ese motivo arrastraba desde inicios de la década, estalló con toda su virulencia con el impacto de la crisis mundial (cuadro 4.1). Si hasta 1975 el papel principal en los aumentos de costes se lo llevaron las alzas de las materias primas y de los bienes intermedios, desde ese momento el protagonismo recayó en los costes salariales, estimulados no sólo por una inflación desbocada, sino también por el enconamiento de los conflictos socio-laborales, que se agudizaron en otoño de 1974 y no se suavizaron hasta los últimos coletazos del invierno de 1976.

Cuadro 4.1.

Evolución Deflactor Economía Española y Precio medio automóviles FASA-Renault

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
Deflactor	100	109	118	131	151	176	207
Precios	100	105	105	109	122	139	157

FUENTE: Deflactor en Prados de la Escosura (2003). Precios en FASA-Renault, Memorias, 1970-1976.

Las primeras manifestaciones del ciclo de conflictos socio-laborales que afectaron a FASA-Renault se dieron antes del estallido de la crisis, siendo un síntoma más que tanto el régimen franquista como el modelo de acumulación del desarrollismo estaban en proceso de degradación. En 1970 todas las grandes empresas localizadas en España contaban con un sindicato vertical que era el único agente autorizado a negociar en nombre de la plantilla los convenios colectivos. Sin embargo, desde inicios de la década aparecieron en las fábricas pucelanas grupos informales de discusión que esquivaban al sindicato y que derivaron en asambleas generales de taller. Este movimiento asambleario clandestino unía a las reivindicaciones laborales una lucha política de oposición al régimen. Los conflictos iniciados dentro de los talleres de FASA-Renault se convirtieron en el elemento dinamizador de la movilización política antifranquista en Valladolid⁶³³.

⁶³² FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/01/1974.

⁶³³ Charron, 1990: 52 y 1998: 259.

Las primeras acciones promovidas por estas asambleas sucedieron en 1972 y consistieron en paros de una o dos horas con el objetivo de forzar mejoras en el convenio colectivo en negociación. La firma del mismo, que contemplaba un aumento salarial del 15% para el siguiente ejercicio, permitió reencontrar cierta calma⁶³⁴. No obstante, el ambiente se volvió a caldear durante 1973 con el inicio de las discusiones para el nuevo convenio⁶³⁵. En diciembre se sucedieron marchas de protesta que se iniciaban en las factorías de FASA-Renault y terminaban en el centro de la ciudad. Las medidas de presión por parte de los trabajadores se intensificaron en enero de 1974, cristalizando en una situación de <<brazos caídos>> que afectó a todas las instalaciones del complejo fabril. Finalmente, entre salarios, seguridad social y reducción de horarios, el nuevo convenio incrementó los costes laborales en un 22%⁶³⁶.

A pesar del acuerdo, el 27 de septiembre de 1974 el personal de montaje, carrocerías y entregas se declaró en situación de paro que, entre huelgas y cierre patronal, comprendió un total de nueve días⁶³⁷. El principal punto de conflicto se encontraba en la interpretación que había realizado la empresa de las disposiciones emanadas de la ordenanza laboral siderometalúrgica en vigor desde el primero de agosto y en la cual se señalaba un trabajo efectivo de 2.105 horas anuales, con semana de 44 y sin prestar servicios los sábados por la tarde⁶³⁸. La situación de huelga fue tachada de inaceptable por la dirección de la empresa, que la achacó a <<grupos incontrolados>> y resolvió despedir a 15 trabajadores y aplicar sanciones de diversa índole a otros 145.

La situación degeneró en un ciclo de conflictos reiterados, que solían terminar en algaradas callejeras y que se vieron agudizados por la convocatoria de una huelga

⁶³⁴ FASA-Renault, Actas de la Junta, 14/06/1972. Sin embargo, la compañía no pudo zafarse de los paros y huelgas sufridos por diversos proveedores, que acabaron siendo algo habitual y que implicaban un anormal suministro de piezas (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/04/1972, 27/09/1973, 22/11/1973 y 22/03/1974).

⁶³⁵ Previamente, la muerte en El Ferrol, el 10 de marzo de 1973, de dos trabajadores a manos de la policía, que hirió de bala a otros dieciséis, había provocado que la plantilla de Carrocerías apareciera en los talleres luciendo un brazalete negro en señal de luto.

⁶³⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/03/1974.

⁶³⁷ La Magistratura de Trabajo resolvió que la empresa debía abonar a los trabajadores cuatro días de los nueve que en total fueron cerradas las factorías, al considerar que se debieron a una situación de cierre patronal (FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/11/1974).

⁶³⁸ Florencio Pescador, consejero laboral, manifestó que al no existir acuerdo, solicitaba al Jurado Central la declaración de Conflicto Colectivo Interprovincial para, por esta vía, encontrar formas de normalización del trabajo (FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/09/1974).

general de carácter político-sindical convocada para el 11 de diciembre de 1974. En medio de todo ello, el incendio de la segunda factoría de montaje enrareció aún más el ambiente. A las 5 horas y 49 minutos de la madrugada del 30 de octubre se declaró una situación de fuego en Montaje 2 que provocó la muerte de diez trabajadores y causó lesiones de diversa consideración a una treinta más⁶³⁹. Aunque las causas del mismo no se pudieron determinar, desde el Consejo apuntaban que *<<después de peritaje por una empresa internacional especializada aparece sin posibilidad de causa fortuita y sin prueba de la causa verdadera⁶⁴⁰>>*. Los destrozos fueron cuantificados en 426,8 millones de pesetas y obligaron a paralizar la actividad de la factoría durante una semana. Entre las huelgas y el incendio, FASA-Renault perdió unos 19 mil coches, que significaban un 8% de la producción y ventas programadas para el ejercicio⁶⁴¹.

Aunque para 1975 se negociaron mejoras salariales a través de las gratificaciones de julio y diciembre, se pactaron reducciones de horarios y se aumentaron las cotizaciones a la seguridad social, lo que según Séméréna representaban un incrementó del coste salarial superior al 30%⁶⁴², las factorías vallisoletanas no consiguieron reencontrar la estabilidad. Ante la imposibilidad de retomar el trabajo con normalidad, Antonio Blanco, consejero laboral, admitía que la situación era insostenible y que le resultaba imposible mantener su autoridad ante los trabajadores por la existencia de grupos políticos que *<<tienen como objetivo aniquilar la auténtica y legal representatividad>>*, evidenciando que el sindicato vertical se veía desbordado por las asambleas horizontales⁶⁴³. Tras enquistarse, la situación acabó reventando en abril de 1975, resultando en el choque más duro conocido por FASA-Renault entre dirección y trabajadores.

El calendario laboral que finalmente decretó la Dirección General de Trabajo en marzo, provocó un rebrote de las protestas que se tradujeron en sabotajes e, incluso, en

⁶³⁹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/11/1974. Tres de los muertos eran trabajadores de la propia FASA-Renault, mientras el resto lo eran de la empresa de limpieza El Sol, a la que FASA-Renault tenía contratado el servicio de limpieza de todas sus instalaciones.

⁶⁴⁰ FASA-Renault, Actas de la Junta, 26/06/1975.

⁶⁴¹ FASA-Renault, Actas de la Junta, 26/06/1975.

⁶⁴² FASA-Renault, Actas del Consejo, 31/01/1975.

⁶⁴³ FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/11/1974. Poco después, los dos consejeros laborales, más Salvador López y Pierre Séméréna, reconocían la difícil representatividad de los jurados de empresa como mecanismo para dirimir posibles conflictos (FASA-Renault, Actas del Consejo, 31/01/1975). A finales de 1977, González Espeso manifestó que no seguiría interviniendo en el Consejo por estimar que su representatividad emanaba de un sindicalismo prácticamente desaparecido (FASA-Renault, Actas del Consejo, 5/10/1977).

la invasión por la fuerza de las instalaciones de motores y carrocerías por parte de los obreros de la segunda factoría de montaje. Ante los despidos decretados por la empresa, unos dos mil trabajadores tomaron durante el 22 de abril la factoría de montaje número uno que, tras casi 48 horas de ocupación, fue desalojada contundentemente por la policía a las 8 horas y 30 minutos de la tarde del 24 de abril. La acción policial fue seguida de un *lock out* que se prolongó hasta el 2 de mayo, tras el cual la empresa resolvió despedir o suspender de empleo y sueldo a más de un centenar de trabajadores, incluyendo a diversos representantes sindicales⁶⁴⁴.

El evidente perjuicio de los intereses de la empresa, evidenciados en los 21 mil coches que dejó de producir durante el mes de abril y en las tensiones de tesorería ocasionadas⁶⁴⁵, suavizaron progresivamente la postura del Consejo y facilitaron una paulatina vuelta a la normalidad. La muerte de Francisco Franco significó la ocasión para permitir una primera distensión, al amparar una suspensión de muchas de las sanciones impuestas⁶⁴⁶. A raíz del decreto de indulto promulgado en motivo de la proclamación de Juan Carlos de Borbón como rey de España, el Consejo acordó conceder su propio indulto de carácter profesional a las sanciones en fase de cumplimiento o que se hubiesen de cumplir por faltas leves, graves y muy graves imputadas a hechos acaecidos antes del 22 de noviembre de 1975⁶⁴⁷. No obstante, las sanciones por despido quedaban excluidas del indulto, lo que garantizaba nuevos conflictos.

⁶⁴⁴ La empresa alegó que le había resultado imposible dialogar y negociar con los trabajadores, manifestando su preocupación por el cariz que estaban tomando los acontecimientos al considerar que los grupos subversivos infiltrados impedían lograr ninguna solución de consenso. Los consejeros en representación del personal apoyaron la postura de la dirección y aceptaron como absolutamente necesarias las medidas disciplinarias impuestas, añadiendo que habían expuesto ante el Ministerio de Trabajo la necesidad de que se tomaran las medidas adecuadas para proteger a los trabajadores (FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/04/1975). Poco después, en su informe ante los accionistas, Arturo Fierro manifestaba que el salario medio de los trabajadores de FASA-Renault alcanzaba las 300 mil pesetas líquidas, situándose al mismo nivel que los trabajadores de Renault en Francia, país que doblaba la renta per cápita española, señalando que el problema de España se encontraba en las empresas que no eran << *punta* >> y que la acción de los trabajadores de Valladolid lo único que conseguía era retrasar la incorporación a FASA de aquellos familiares y paisanos suyos que lo habían solicitado (FASA-Renault, Actas de la Junta, 26/06/1975).

⁶⁴⁵ FASA-Renault, Memoria, 1975.

⁶⁴⁶ Poco antes, los consejeros laborales habían solicitado una revisión de las sanciones, siendo desestimada su petición ante la << *gravedad de los hechos sucedidos* >> (FASA-Renault, Actas del Consejo, 3/10/1975).

⁶⁴⁷ Además, se hacía constar el más sentido pésame por el fallecimiento de Francisco Franco, Jefe del Estado, hermano del presidente de honor de la compañía y << *figura histórica y excepcional de España* >> (FASA-Renault, Actas del Consejo, 4/12/1975).

En enero de 1976 las fábricas de Valladolid iniciaban otro ciclo de protestas que degeneró en una situación de huelga, provocando un nuevo cierre empresarial que se prolongó durante ocho días en todas las factorías excepto en Carrocerías, donde la actividad se pudo llevar a cabo con relativa normalidad⁶⁴⁸. Las asambleas de trabajadores condicionaron la vuelta de la calma a la readmisión de los despedidos y a las reivindicaciones horarias⁶⁴⁹. Era en este último punto sobre el cual la empresa se mostraba más dispuesta a realizar concesiones, pues el Consejo se negó sistemáticamente a reconsiderar su postura sobre los despedidos⁶⁵⁰. Finalmente, la magnitud de las pérdidas del invierno de 1976⁶⁵¹, llevaron a la dirección a alcanzar un acuerdo sobre el horario de trabajo que facilitó la normalización de la actividad⁶⁵².

La dinámica de los conflictos mostró la fuerza de las reivindicaciones obreras durante esos años. Como indica el gráfico 4.1, el enconamiento de la conflictividad fue parejo al aumento de peso de los costes laborales dentro de la estructura de costes de la empresa. Ello fue posible tanto por la situación política, donde un régimen en descomposición no tenía la fuerza suficiente para imponer sus condiciones, como por la necesidad de la empresa de normalizar la producción en unos años en que se encontraba trabajando a pleno rendimiento. El ciclo de paros y huelgas que conoció sus momentos de mayor tensión entre otoño de 1974 e invierno de 1976 puso en serios

⁶⁴⁸ FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/1/1976.

⁶⁴⁹ En el Consejo donde se trataron las protestas y huelgas de principios de 1976 los consejeros laborales se limitaron a trasladar la postura de las Asambleas de Trabajadores (FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/1/1976).

⁶⁵⁰ En enero, Arturo Fierro manifestaba que ante la existencia de hechos sancionables no podía entrar a considerar la readmisión de los despedidos (FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/1/1976). Asimismo, a finales de abril, ante la petición de los consejeros laborales de reconsiderar los despedidos atendiendo que ENSIDESA y SEAT habían hecho lo propio, volvía a expresar que se trataba de un hecho fallado que no era comparable con la decisión de otras empresas y que por tanto no podía aceptar la petición (FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/04/1976).

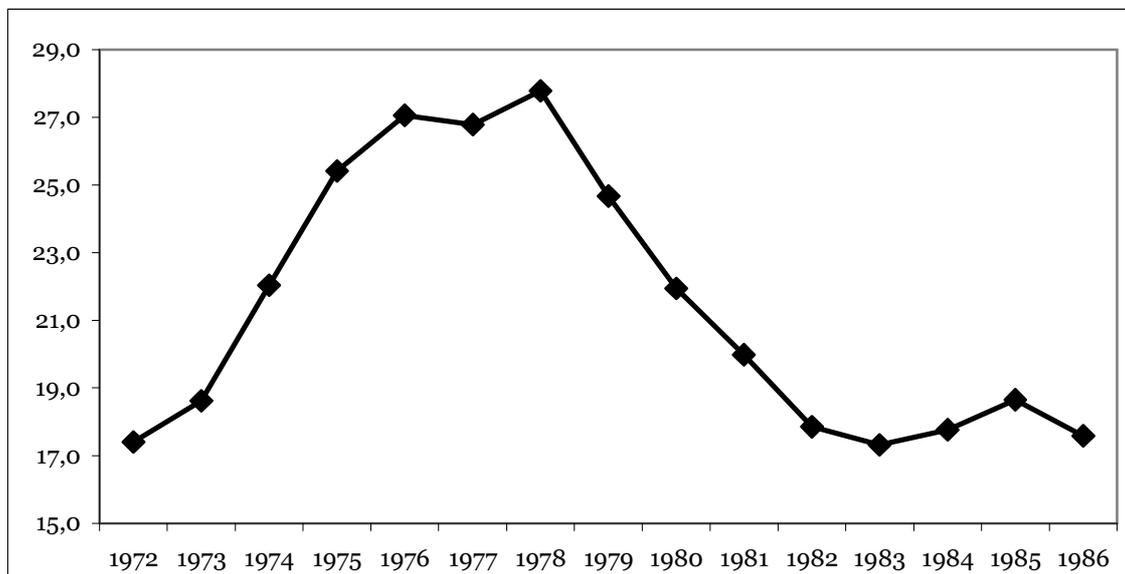
⁶⁵¹ En la recopilación del año, la dirección evaluó que los 20.840 vehículos de diferencia entre la producción real y la prevista se debieron principalmente a las huelgas de enero-febrero. La anormalidad laboral significó un quebranto en los ingresos cifrado en 3.000 millones y unas pérdidas que se estimaron del orden de 700 millones (FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/04/1976).

⁶⁵² En la Junta general celebrada a mediados de 1976 Arturo Fierro señalaba que se había producido una mejora en el clima laboral, tanto en la propia empresa como en sus suministradores, lo que permitía una mayor regularidad de la producción. A su vez, Pierre Séméréna exponía que el salario medio de los empleados de la empresa se situaba muy por encima del salario medio español, triplicaba al salario mínimo y se podía comparar con el que regía en Francia (FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1976).

aprietos a FASA-Renault, no sólo por los coches que dejó de producir, sino también por los aumentos de costes que implicó.

Gráfico 4.1.

FASA-Renault: Peso de los costes laborales sobre los costes totales (%)



FUENTE: Apéndices 27 y 28.

Los conflictos laborales se solaparon con los momentos álgidos del desfase entre precios y costes. Según los datos presentados ante la Junta General de Accionistas celebrada a finales de junio de 1975, en los dieciocho meses que transcurren entre el primero de enero de 1974 y junio de 1975 el coste de los acopios se incrementó en un 31% mientras los gastos de personal lo hicieron en un 48,5%. En contrapartida, los precios lo hicieron en un 19,75%, evidenciando la magnitud de la brecha⁶⁵³. El escenario no varió significativamente durante el segundo semestre, autorizándose un único aumento del 10% en agosto, que se situaba nuevamente por debajo de los incrementos de costes registrados. Después de reiteradas demandas por parte del conjunto de empresas del sector, en diciembre de 1976 se decretó un régimen provisional de libertad de precios⁶⁵⁴. La reacción de FASA-Renault fue inmediata: el 9 de diciembre los precios aumentaron un 9,6% (en promedio) con el objetivo de reencontrar una

⁶⁵³ FASA-Renault, Actas de la Junta, 26/06/1975. Los aumentos de los precios presentaron la siguiente secuencia: 3% en enero de 1974; 5,5% en abril de 1974 (solicitado en enero por importe del 9%); 3% en julio (solicitado en junio) y 7% en febrero de 1975 (solicitado en octubre de 1974).

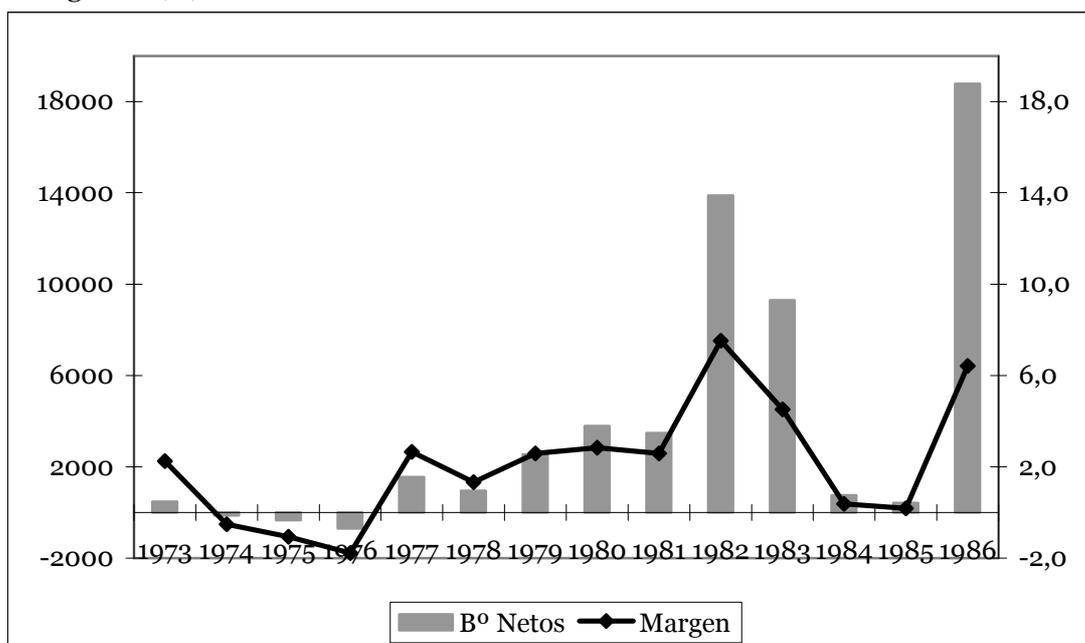
⁶⁵⁴ Arturo Fierro anunció a finales de abril el inicio de los primeros pasos hacia una total liberalización, en forma de nuevos aumentos para los vehículos de tipo social y la posibilidad de un régimen de libertad para el resto de automóviles (FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/04/1976).

rentabilidad suficiente para permitir la aplicación de las amortizaciones técnicas necesarias⁶⁵⁵.

La conjunción de los conflictos laborales, que implicaron un aumento de los costes laborales, una disminución de los vehículos vendidos y la quema de la segunda factoría de montaje, con la espiral inflacionista de la economía española, en un sector que operaba en un régimen de precios controlados, provocó que todos los ejercicios del trienio 1974-76 se cerraran con números rojos, registrándose unas pérdidas crecientes que en el último año se situaron en los 694 millones de pesetas (gráfico 4.2)⁶⁵⁶. Una primera consecuencia de esta situación fue la paralización, en mayo de 1974 y por un período de dos años, del ambicioso programa de inversiones proyectado⁶⁵⁷.

Gráfico 4.2.

FASA-Renault: Beneficios Netos totales (millones de ptas) y beneficios netos sobre cifra de negocios (%)



Eje principal: Beneficios netos. Eje secundario: Margen sobre ventas.

FUENTE: Apéndice 24.

⁶⁵⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/12/1976.

⁶⁵⁶ FASA-Renault, Memorias, 1974-76.

⁶⁵⁷ FASA-Renault, Actas del Consejo, 17/05/1974.

A mediados de 1974 el Consejo aumentó el capital social en 540 millones de pesetas⁶⁵⁸, advirtiendo que se trataba sólo de la primera ampliación de las que serían necesarias para acometer los proyectos planeados⁶⁵⁹. Sin embargo, a finales de verano las grandes dificultades para encontrar medios de financiación tanto en la banca española como en la internacional agravaron las tensiones de tesorería⁶⁶⁰. La situación de pérdidas declaradas, que dejó a los accionistas sin percibir dividendos en los ejercicios de 1974 y 1975, paralizó las ampliaciones de capital proyectadas y obligó a recurrir a formas alternativas de financiación⁶⁶¹.

La primera entrada de recursos a largo plazo provino de una emisión de obligaciones realizada a mediados de 1975 por cuantía de 2.500 millones de pesetas⁶⁶². Un año más tarde, y una vez estabilizada la situación, se realizó una segunda emisión de 5.000 millones que, esta vez, fue acompañada de una ampliación del capital social en 810 millones a cargo de la cuenta de regularización⁶⁶³. A pesar de ello, las obras de alzamiento de la tercera factoría no se reanudaron hasta mediados de 1976, cuando la previsible liberalización de los precios y el amortiguamiento de los conflictos laborales permitieron reencontrar los recursos financieros necesarios⁶⁶⁴. La finalización de las mismas significaba una inversión próxima a los 20.000 millones de pesetas, a satisfacer en tres años⁶⁶⁵.

La parte positiva del desfase entre costes y precios fue el notable estímulo que representó para la competitividad exterior. Los automóviles no sólo se abarataron en términos relativos en el mercado interno, sino que también lo hicieron en los mercados europeos. Como resultado, a finales de 1975 el precio de venta al público en Francia de un R-5 era un 20% superior al de España⁶⁶⁶. Durante los tres años de pérdidas, las

⁶⁵⁸ FASA-Renault, Actas del Consejo, 17/05/1974. Con la ampliación, el capital social quedaba en 3.240 millones totalmente desembolsados.

⁶⁵⁹ FASA-Renault, Actas de la Junta, 20/06/1974.

⁶⁶⁰ FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/09/1974.

⁶⁶¹ En el ejercicio de 1976 se pagó un dividendo, con cargo a las reservas de libre distribución, del 6% bruto por acción que, deducidos los impuestos en vigor, resultaba en un 5,01% neto (FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/04/1976).

⁶⁶² FASA-Renault, Actas de la Junta, 26/06/1975. La emisión fue realizada a quince años.

⁶⁶³ La segunda emisión, también a quince años, se realizó al tiempo que se cancelaba la emisión de obligaciones hipotecarias de 1965 (FASA-Renault, Actas de la Junta, 27/04/1976).

⁶⁶⁴ FASA-Renault, Actas de la Junta, 26/06/1976.

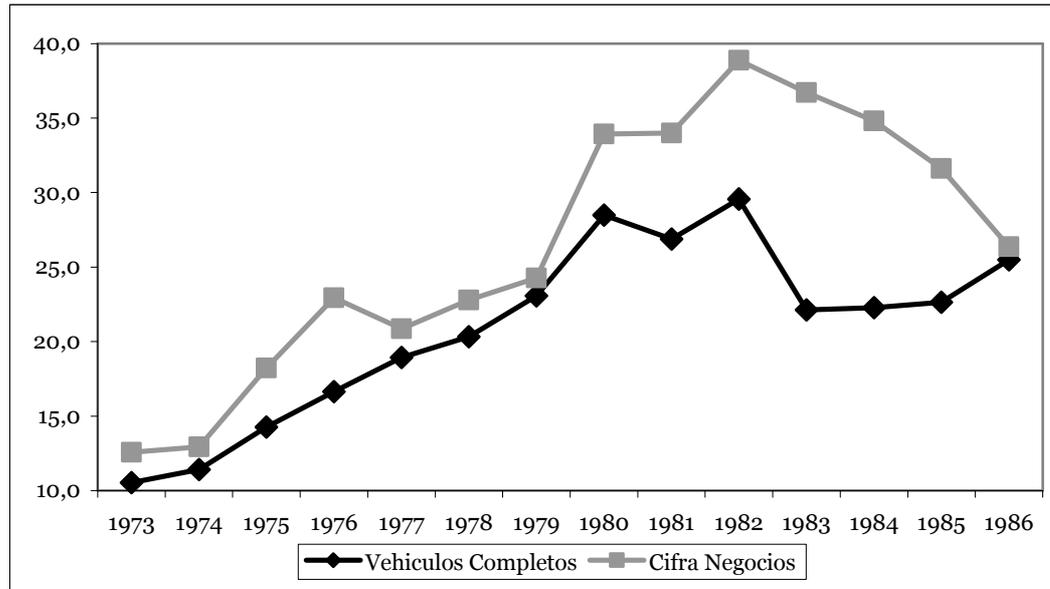
⁶⁶⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/12/1976.

⁶⁶⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 3/10/1975. En la Junta celebrada a mediados de 1976 desde la gerencia se aseguraba que, en promedio, los precios de los automóviles españoles se situaban un 25% por

exportaciones de FASA-Renault experimentaron un notable impulso, aumentando su participación en la cifra de negocios desde el 13% hasta el 23% (gráfico 4.3). Con ello, las cifras de la empresa se situaban por encima de los niveles requeridos para poderse beneficiar de la declaración de industria de interés preferente.

Gráfico 4.3.

FASA-Renault: peso de las exportaciones sobre producción y cifra de negocios (%)



FUENTE: Apéndices 1, 18 y 24.

A pesar de todas las dificultades y de la situación de pérdidas declaradas, durante el trienio de 1974-76 la progresión de FASA-Renault fue superior a la del resto de empresas del sector⁶⁶⁷. De hecho, en esos años, la principal afectación para la empresa fue que se vio forzada a funcionar al límite de su capacidad de producción⁶⁶⁸.

debajo de los precios de venta al público en los mercados comunitarios (FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1976).

⁶⁶⁷ FASA-Renault incrementó su producción de automóviles de turismo y derivados en un 0,98% en 1974 y en un 12,25% en 1975, por un 0,07% y -2,13% de la producción agregada del conjunto de la industria. Asimismo, mientras las matriculaciones de turismos en España disminuían en 1974 en un 3,27% y en 1975 en un 0,61%, las de Renault se incrementaron en un 5,04% y en un 2,38% (apéndices 1 y 4.3).

⁶⁶⁸ Justo antes de estallar la crisis, la previsión de FASA-Renault era inaugurar 1974 con una cadencia diaria de producción de 744 unidades, que en mayo se debería haber ampliado a 802 vehículos (FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/09/1973). No obstante, el año se inició con una cadencia de 714 unidades que se mantuvo hasta abril, cuando fue incrementada hasta las 760 unidades (FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/01/1974 y 22/03/1974). El límite en producción se alcanzó en 1975, finalizándose el año con una cadencia diaria efectiva de 896 unidades por una capacidad instalada de 910 unidades (FASA-Renault, Actas del Consejo, 4/12/1975).

La paralización del programa de desarrollo afectaba seriamente a la filial de Renault, pues le impedía aprovechar el impulso que su demanda estaba experimentando.

4.3. Los frutos de la triple inversión, 1977-1980

La situación de la economía española en 1977 era aún más sombría que en el trienio precedente, especialmente a partir del segundo semestre del año. El programa económico del primer gobierno surgido del sufragio universal desde la segunda república, encabezado por el partido de centro derecha Unión de Centro Democrático (UCD) de Adolfo Suárez, antiguo ministro secretario general del movimiento, se forjó en los llamados Pactos de la Moncloa, establecidos en otoño de 1977. Se trataba de un pacto social entre todos los partidos con representación parlamentaria, llamado Programa de Saneamiento y Reforma Económica, que consistía básicamente en una política de ajuste destinada a frenar la inflación a cambio de reformas políticas y económicas⁶⁶⁹. Su plasmación resultó en una política monetaria contractiva junto a una contención del aumento de los salarios reales y del gasto público⁶⁷⁰.

La aplicación de las medidas de contención logró frenar la inflación, aunque sus niveles no se situaron por debajo del 15% hasta 1981 y del 10% hasta 1986. La contrapartida de las políticas de ajuste fue una severa contracción del crecimiento económico, cuya tasa anual se hundió por debajo del 1,5% hasta el año de la integración en Europa, conociéndose valores negativos en 1981⁶⁷¹. Una inmediata consecuencia de la deflación fue el desplome de la inversión, que se tradujo en un fuerte descenso de la población ocupada y en la aparición de unos altos índices de paro, que superaron el

⁶⁶⁹ El programa se componía de tres grandes paquetes de medidas: un saneamiento coyuntural cuyo objetivo era la disminución de la tasa de inflación y del déficit en la balanza de pagos, articulándose para ello una política monetaria restrictiva y el control de los aumentos salariales y del gasto público; un programa social que buscaba repartir equitativamente los costes de la crisis, mejorando los servicios sociales mediante una profunda reforma fiscal y de la seguridad social; y, finalmente, una reforma económica que pretendía situar al mercado en el centro del sistema económico, reformando el sistema financiero e introduciendo cambios, aunque de poco calado, en la política agraria, energética, comercial y de la empresa pública.

⁶⁷⁰ Fuentes, 1993: 42-50 y Trullen, 1993: 200-212. Para combatir a la inflación se recurrió a una política de ajuste centrada en un control riguroso de la cantidad de dinero (con unos tipos de interés que oscilaron entre el 15 y el 25% hasta 1984) y, especialmente, a una política de rentas basada en la contención de los salarios reales, que dejaron de vincularse a la inflación pasada para ser función de la inflación prevista por el gobierno.

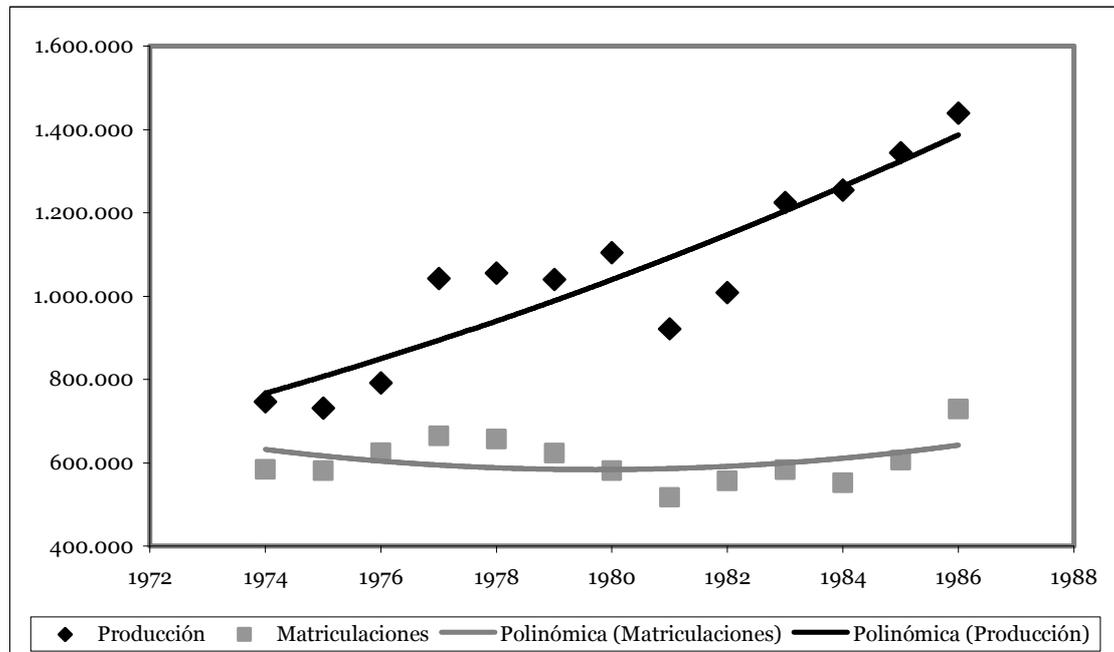
⁶⁷¹ Carreras y Tafunell, 2007: 367.

10% a partir de 1980⁶⁷². El deterioro económico iba acompañado de una inestabilidad política marcada por la descomposición del partido en el poder, que culminó en el intento de Golpe de Estado del 23 de febrero de 1981⁶⁷³.

La negativa evolución de la demanda interna afectó especialmente a bienes de consumo duradero como los automóviles. La conjunción de las cifras de producción y matriculaciones en España, expresadas en el gráfico 4.4, ilustra perfectamente como el desarrollo del sector se sostuvo en los grandes niveles alcanzados por la exportación. Entre 1977 y 1980 la producción de automóviles de turismo y derivados se incrementó ligeramente en 50 mil unidades, conociéndose un mínimo retroceso en 1979.

Gráfico 4.4.

Producción y matriculaciones de turismos y derivados en España (unidades)



FUENTE: Apéndices 1 y 15.

⁶⁷² Entre 1977 y 1985, en un total de 6 años la inversión tuvo unas tasas de crecimiento negativas, reduciéndose la población ocupada de 12,8 a 10,6 millones de personas e incrementándose la tasa de paro hasta el 21,9% (Carreras y Tafunell, 2007: 367).

⁶⁷³ En marzo de 1979 la UCD de Adolfo Suárez volvió a ganar las elecciones legislativas, dando lugar a una legislatura marcada por la intensificación de la violencia de origen político. La estabilidad política no se reencontró hasta las legislativas de octubre de 1982, en las que el Partido Socialista Obrero Español, encabezado por Felipe González, obtuvo la mayoría absoluta.

El gran salto productivo tuvo lugar precisamente en 1977, al ser el primer año completo de actividad de Ford. Si se observa que en esos cuatro años FASA-Renault incrementó su actividad en 100 mil unidades y el constructor americano en otras 50 mil, se comprende cual fue la trayectoria de los otros tres fabricantes, siendo especialmente dramático el caso de SEAT. El impacto de la crisis se hizo notar especialmente en el volumen de ventas absorbido por el mercado interno. Durante esos cuatro años la demanda doméstica acumuló un diferencial negativo de 85 mil automóviles, retrocediendo a los niveles de 1975. El gran damnificado fue el constructor público, cuyas matriculaciones se contrajeron en más de 100 mil registros, realizando unos niveles inferiores a los de 1967⁶⁷⁴.

El mercado interno empezó a retroceder a la vuelta de las vacaciones de 1977, aunque el decrecimiento fue netamente inferior al registrado por SEAT. A finales de año, ni Chrysler, ni Citroën, ni tampoco Renault, tenían stock suficiente para afrontar la demanda efectiva, actuando los tres al límite de su capacidad de producción, mientras Ford se hallaba constreñido por su tope legal. Por ello, SEAT, que contaba con un stock de 80 mil vehículos, empezó 1978 aplicando una agresiva política de precios que consiguió frenar su desplome y que combinó con una suspensión de actividad de 16 días. Con ello, consiguió disminuir sus vehículos completos en almacén, pero mediante unas políticas de rebaja insostenibles, que eran tachadas de perturbadoras desde FASA-Renault⁶⁷⁵. No obstante, la realidad era que a finales del verano de 1978, momento en que retornó a sus prácticas normales, SEAT había perdido gran parte de su cuota de mercado⁶⁷⁶. Además, FIAT se había convertido en el principal accionista de la única empresa del sector cuyo capital aún era mayoritariamente español⁶⁷⁷.

Sin embargo, las mayores convulsiones se vivieron en 1979. El descenso de la producción registrado se debió básicamente a las pérdidas causadas por las huelgas que, con diferente intensidad, afectaron a todos los fabricantes. Los más dañados fueron SEAT y Ford, que perdieron respectivamente 48 y 40 mil coches⁶⁷⁸, y la factoría

⁶⁷⁴ Apéndice 16.

⁶⁷⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 24/04/1978. SEAT emprendió un programa de adquisición de coches usados a precios netamente superiores a los de mercado a cambio de la compra de automóviles nuevos.

⁶⁷⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/10/1978. La cuota de SEAT en el mercado español a 31 de agosto pasó del 51% de 1976 al 33% de 1978.

⁶⁷⁷ Según el análisis de los responsables de Valladolid, la participación de FIAT implicaría a corto plazo el lanzamiento del Ritmo y del Panda, al que se consideraba un notable competidor para la gama baja (FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/10/1978).

⁶⁷⁸ Las pérdidas estimadas de SEAT para el ejercicio de 1979 se cuantificaban en 17.000 millones. Por ello, Bougler señalaba que, si se añadían las dificultades por las que estaba atravesando a las que conocía FIAT a

de Villaverde, que vio como su producción se reducía en un 26%. En 1980 la situación para el sector era considerablemente compleja. Mientras la producción aumentaba sostenidamente, el mercado interno disminuía por tercer año consecutivo sin vislumbrarse un cambio de tendencia.

El crecimiento español se sustentaba en unos porcentajes de exportación inauditos hasta el momento. Entre 1976 y 1977 el peso de las exportaciones sobre las unidades vendidas aumentó en 10 puntos, significando un tercio del total. Si bien la devaluación de la peseta explica parte del incremento⁶⁷⁹, el verdadero impulso provino del inicio de actividad por parte de Ford, que se convirtió en el principal exportador del Estado español⁶⁸⁰. Como resultado, en el año de promulgación de la constitución, las exportaciones superaron la barrera de las 400 mil unidades, lo que significaba un crecimiento del 22% y un porcentaje sobre la producción interna que se situaba cerca del 40%, un nivel comparable al realizado por los países de la CEE.

FASA-Renault afrontó el período contando con una nueva dirección. Entre las víctimas que se cobraron los números rojos, se contaron los máximos responsables de la compañía. En enero de 1976, después de siete años como presidente, Arturo Fierro dimitió voluntariamente de todos sus cargos en el Consejo y en el Comité alegando motivos de salud. Su sustituto en la presidencia fue José Luis Rodríguez-Pomatta, quien siguió conservando su condición de gerente. Según se hizo constar expresamente, el nuevo presidente ostentaba el cargo a título personal y sin relación alguna con el Banco Ibérico, de cuyo Grupo había renunciado previamente a todos los cargos que desempeñaba⁶⁸¹. Medio año más tarde, Ramón Hermosilla era nombrado vocal de los dos máximos órganos de dirección en calidad de representante de las acciones del banco de los Fierro⁶⁸².

nivel mundial, veía muy difícil la realización del acuerdo de absorción programado para 1981 (FASA-Renault, Actas del Consejo, 6/12/1979).

⁶⁷⁹ Los desajustes en la balanza de pagos forzaron una devaluación de la peseta en relación al dólar del 10% en 1976 y del 20% en junio de 1977. Aunque la medida permitió reencontrar los números azules en la balanza por cuenta corriente durante 1978 y 1979, el rojo volvió en los ochenta eliminando rápidamente el superávit acumulado (Carreras y Tafunell, 2007: 367).

⁶⁸⁰ En 1977 el aumento total de las exportaciones fue inferior al realizado por Ford (FASA-Renault, Actas del Consejo, 21/02/1978).

⁶⁸¹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/01/1976.

⁶⁸² FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/06/1976. El Banco Ibérico fue absorbido por el Banco Central en febrero de 1978. Como consecuencia, Hermosilla dimitiría de todos sus cargos ocupando su vacante Teodoro Cañeque Ranz, de quien se destacaba su vinculación con Renault a lo largo de 52 años (FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/10/1978).

Los movimientos en el consejo también afectaron a los consejeros en representación de la *Régie*. Los vocales Christian Beullach e Yves Georges fueron sustituidos por Pierre Tiberghien y Bernard Hanon⁶⁸³, un auténtico peso pesado de Renault, que se incorporó también al Comité y que sería nombrado vicepresidente único poco después⁶⁸⁴. Dos años después, y con el rumbo de la compañía enderezado, Hanon dimitió en beneficio de Pierre Séméréna quien, previamente, había cedido la gerencia a Michel Bougler⁶⁸⁵. La importancia de Hanon se evidencia en el hecho de que en 1981 fue nombrado presidente de la RNUR en sustitución de Bernard Vernier-Palliez, presidente desde 1975, cuando reemplazó a Pierre Dreyfus.

Los logros de la nueva dirección fueron notables. En los años más duros de la crisis, la casa fundada en Valladolid fue capaz de incrementar su producción en más de 100 mil unidades y las matriculaciones de automóviles Renault en más de 20 mil (gráfico 4.5). Estas cifras resultan considerables si se observa que la industria en su conjunto solamente incremento su producción en 50 mil unidades, mientras las matriculaciones se contrajeron en cerca de 90 mil. El encauzamiento de los conflictos laborales y la mitigación del régimen de control de precios permitieron a la empresa retomar el desarrollo de su capacidad productiva dotando recursos suficientes para la amortización de equipos. Como resultado, FASA-Renault finalizó el período siendo la empresa líder en fabricación y matriculaciones en España.

Durante los años en que FASA-Renault se convirtió en el principal fabricante de automóviles localizado en España la tónica fue la normalidad laboral, produciéndose situaciones conflictivas solamente durante enero y febrero de 1979. Según Bougler, en las primeras reuniones para discutir las condiciones del nuevo convenio, emprendidas a finales de 1978, y ante los rumores sobre huelgas generales en el sector del automóvil

⁶⁸³ Hanon era uno de los principales estrategas de Renault, jefe del servicio de estudios y programación desde 1966, después de ser el *alma Mater* del R-5 asumió la dirección de planificación e informática (Loubet, 2000: 175).

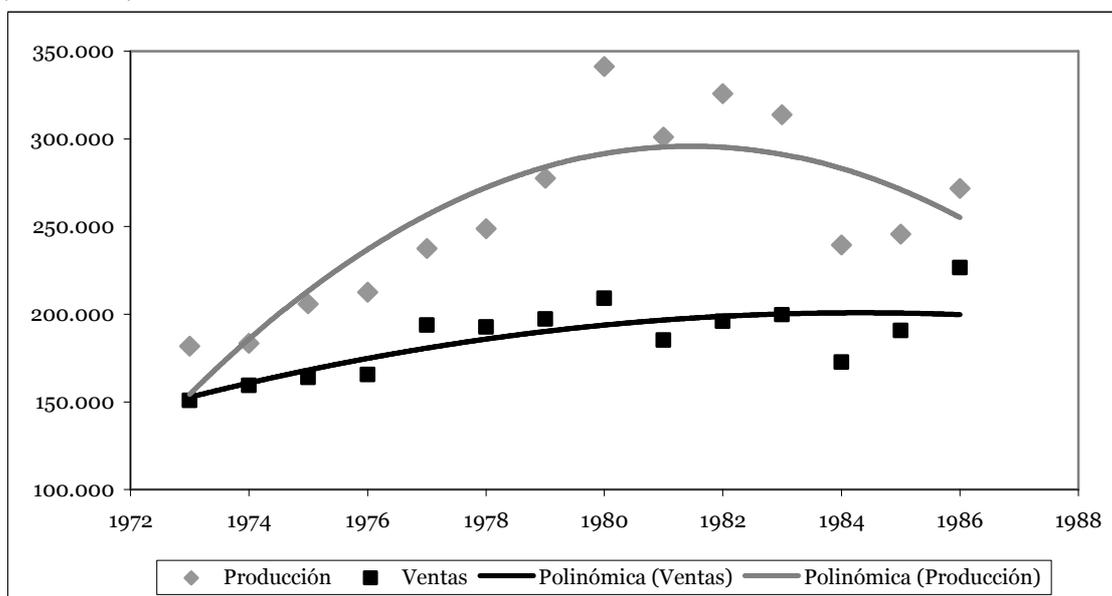
⁶⁸⁴ FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/01/1976 y 14/12/1976. Su nombramiento comportó la dimisión de René Meesemaeker.

⁶⁸⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/06/1977 y 21/02/1978. El sustituto de Hanon en FASA-Renault fue Jean-Jacques Ballé que, no obstante, dimitiría a principios de 1981 para tomar nuevas obligaciones en Francia, ocupando su puesto Leon Armand Carrere (FASA-Renault, Actas del Consejo, 16/02/1981). Asimismo, Robert Jean Bossi fue reemplazado como vocal por Lepoldo Miaskiewicz quien, meses más tarde, se integraba también en el Comité en sustitución de Pierre Souleil (FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/11/1978).

para apoyar a los trabajadores de SEAT, cuyos salarios estaba previsto congelar durante el ejercicio de 1979, habría ofrecido a la plantilla el máximo incremento permitido de acuerdo al decreto ley de 26 de diciembre de 1978. No obstante, la postura del Consejo de no negociar su postura y de condicionar la aplicación de mejoras sociales complementarias a la ratificación del convenio, provocó que en las diferentes factorías se emprendieran paros de entre dos y cuatro horas al día para apoyar las negociaciones en curso. El estancamiento de las negociaciones provocó que en Valladolid y Palencia se ampliaran los paros a 6 horas diarias y en Madrid se declarara una huelga de seis días⁶⁸⁶.

Gráfico 4.5.

FASA-Renault: Producción y ventas en España de automóviles de turismo y derivados (unidades)



FUENTE: Apéndices 1 y 15.

El conflicto se desbordó a mediados de enero cuando la empresa presentó por escrito su oferta, que no difería de la inicial (incremento del 13% de la masa salarial), aunque ponía negro sobre blanco las ventajas sociales anunciadas. Según el consejero gerente, a pesar de que la comisión de negociación, formada por los representantes electos del personal, estaba dispuesta a aceptar la propuesta, fue incapaz de lograr que fuera aprobada por unas bases que, a su parecer, <<habían sido tomadas de la mano

⁶⁸⁶ Por el contrario, en Sevilla, donde se estaba más cerca del acuerdo, los paros se redujeron a dos horas diarias (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/02/1979).

*por los anarquistas de ambos lados*⁶⁸⁷>>. Así las cosas, el martes 6 de febrero un millar de trabajadores ocuparon las factorías de Montaje II y Motores I, siendo desalojados por la policía dos días más tarde. La respuesta de la dirección fue el cierre, el mismo martes, de todos los centros productivos de Valladolid y Palencia. Las instalaciones castellanas se reabrieron el sábado por la mañana pero al ver que los trabajadores las utilizaban para la realización de nuevas asambleas, la dirección resolvió al mediodía retomar el cierre empresarial, que se prolongó hasta el siguiente martes a las 14 horas. La huelga comportó la no fabricación de 17.579 coches⁶⁸⁸ que, no obstante, pudieron ser recuperados posteriormente mediante un aumento de cadencia por encima de lo programado, dejando las pérdidas en unos niveles que fueron calificados de <<*acceptables*⁶⁸⁹>>.

Junto al final de la conflictividad laboral, se consiguió mitigar también el desfase acumulado por los precios en relación a los costes. El régimen de libertad de precios decretado en diciembre de 1976, que se prolongó durante once meses, permitió a FASA-Renault salvar parte del terreno perdido. El incremento de precios, que en promedio se situó en un 38,4%, permitió que el ejercicio de 1977 compensara los malos resultados precedentes⁶⁹⁰. Los reajustes de precios se mantuvieron cuando finalizó la liberalización, aunque la nueva situación del mercado, debilitado por el lado de la demanda y con mayor competencia por el lado de la oferta, obligó a aplicar una política más cautelosa⁶⁹¹. Asimismo, y acuciados por la presión de la Administración, los aumentos necesarios para subsanar las subidas de las cargas a la seguridad social y de los precios siderúrgicos se pospusieron y fraccionaron, lo que comportó unos costes extraordinarios de 330 millones de pesetas que, como ilustra el gráfico 5.2, explicarían la disminución tanto de los beneficios netos como del margen sobre ventas de 1978)⁶⁹².

Todo ello permitió a FASA-Renault reanudar los proyectos de ampliación de una capacidad productiva que se había estancado en las 900 unidades. A mediados de 1976 las buenas perspectivas tanto en el mercado interno como en el exterior motivaron

⁶⁸⁷ Desde la dirección se acusaba a organizaciones sindicales manipuladas por extremistas de radicalizar las posturas de los trabajadores (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/02/1979).

⁶⁸⁸ FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/02/1979.

⁶⁸⁹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/10/1979.

⁶⁹⁰ El modelo que más aumentó de precio fue el R-5, con un 40,18%. El R-4, con un incremento del 38,17%, fue el que menos lo hizo (FASA-Renault, Actas de la Junta, 5/10/1977).

⁶⁹¹ Prueba de ello es que el aumento del 8,56% de media ponderada aplicado en abril de 1978 restableció sólo parcialmente la relación con los costes (FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/06/1978).

⁶⁹² FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/10/1978.

el descongelamiento del proceso de desarrollo. La mayor parte de los recursos se destinaron a la construcción de la tercera planta de montaje, aunque también se proyectaron diversas ampliaciones en el resto de factorías. El objetivo inmediato era alcanzar una capacidad teórica de 1.200 vehículos diarios en 1979, con posibilidad de acometer una segunda fase que permitiría los 1.450 en 1981⁶⁹³. La función de la nueva fábrica era satisfacer la demanda interior, lanzar nuevos modelos para renovar y ampliar la gama y poder destinar a la exportación un 30% de la producción.

Las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la fábrica de Palencia y para la mejora del resto de instalaciones obligaban a encontrar unas fuentes de financiación capaces de suministrar entre 1977 y 1979 un flujo anual cercano a los 7 mil millones de pesetas⁶⁹⁴. En total, las inversiones acogidas al Plan de Industria de Interés Preferente significaban sobre los 26 mil millones⁶⁹⁵. La previsión era encontrar los recursos necesarios tanto en las ampliaciones de capital y la emisión de obligaciones, como en la obtención de crédito, siendo imprescindible la implicación directa de la RNUR.

Nuevamente, y otra vez por gestiones realizadas directamente por Rodríguez-Pomatta, una parte importante de los recursos provinieron del Banco de Crédito Industrial. A principios de 1977 el BCI otorgó un préstamo de 1.250 millones de pesetas y una línea de crédito de 4.000 millones para los siguientes tres años⁶⁹⁶. Además, la Junta General autorizó al Consejo para ampliar el capital, en una o varias veces, por cuantía de 2.025 millones de pesetas⁶⁹⁷. Las medidas de austeridad asociadas a los Pactos de la Moncloa y el subsiguiente encarecimiento del crédito provocaron que el Consejo materializara el total de la ampliación antes de terminar el año, con lo que el capital social quedaba en 6.075 millones totalmente desembolsados⁶⁹⁸.

La buena cobertura de la tesorería permitió que la Junta General de 1978 autorizara al Consejo para acometer una nueva ampliación, por valor de 3.037,5

⁶⁹³ FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1976.

⁶⁹⁴ En 1977, mientras se amortizaron 3.076 millones de pesetas, las inversiones materializadas ascendieron a 7.180 millones de pesetas, de las cuales un 60% se destinaron a Palencia (FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1978).

⁶⁹⁵ FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1978.

⁶⁹⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 26/01/1977.

⁶⁹⁷ FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1977.

⁶⁹⁸ FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/11/1977.

millones de pesetas⁶⁹⁹. Esta vez la emisión de las nuevas acciones se pospuso hasta abril del siguiente año, anunciándose su suscripción para julio, habiéndose de desembolsar la mitad de su valor nominal en una sola vez y liberando la otra mitad con cargo a la cuenta de regularización. El objeto de la ampliación era satisfacer los pagos de las diversas inversiones en curso que se encontraban acogidas a la Orden del Ministerio de Hacienda de 22 de febrero de 1974⁷⁰⁰. Como estaba programado, en julio se logró la suscripción de todas las acciones, cubriéndose el 95% mediante el uso del derecho preferente por parte de los accionistas⁷⁰¹.

Siguiendo la tónica anterior, en la Junta General de 1979 se volvió a facultar al Consejo para realizar otra ampliación, esta vez por cuantía de 4.556,25 millones de pesetas⁷⁰². Poco después, el Consejo decidía realizar una emisión de acciones que representaba la mitad de lo autorizado, quedando el capital social en 11.390,625 millones pesetas, totalmente desembolsados⁷⁰³. El objeto de la operación era satisfacer los pagos por las diversas inversiones acogidas al Real Decreto 1679/1979, de 22 de junio, que declaraba de interés preferente a los sectores de fabricación de automóviles de turismo y sus derivados y componentes y que otorgaba a FASA-Renault la aplicación de los beneficios en cuantía máxima⁷⁰⁴. Asimismo, una vez cancelada, por haber expirado el plazo legal sin ser utilizada, la autorización para emitir obligaciones por un importe total de 5.000 millones de pesetas en el plazo de tres años, realizada por la Junta el 22 de junio de 1976, se volvió a facultar otra emisión en las mismas condiciones, justificándolo en las nuevas inversiones y en la necesidad de tener capacidad para fortalecer la tesorería en caso de ser necesario⁷⁰⁵.

De forma complementaria a estas acciones, FASA-Renault también procedió a deshacerse de alguna de sus filiales. En abril de 1979 la compañía transfirió el control de Renault Financiaciones y de ILR a su matriz. La filial financiera fue traspasada a Renault Acceptance por 180 millones de pesetas, justificándolo en las dificultades que atravesaba desde hacía tiempo a causa de los problemas que tenía por encontrar

⁶⁹⁹ FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1978.

⁷⁰⁰ FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/04/1979.

⁷⁰¹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/09/1979.

⁷⁰² FASA-Renault, Actas de la Junta, 19/06/1979.

⁷⁰³ FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/09/1980.

⁷⁰⁴ Real Decreto 1679/1979 de 22 de junio y disposición transitoria del mismo por Orden de 27 de julio. Los beneficios emanados del artículo sexto del Real Decreto se pudieron aplicar ya sobre la ampliación, significando una reducción del 95% en la cuantía de los impuestos afectados por la misma.

⁷⁰⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/04/1980 y de la Junta 19/06/1980.

financiación suficiente, lo que le impedía alcanzar el nivel mínimo de ventas para absorber los costes fijos y obtener una mínima rentabilidad⁷⁰⁶. Por su parte, por ILR se obtuvieron 34.394.080 pesetas⁷⁰⁷. En este caso, la decisión de vender se tomó en 1978 aduciendo que todos los esfuerzos se debían destinar a inversiones más directamente relacionadas con la actividad en España⁷⁰⁸.

La disponibilidad de recursos permitió que las instalaciones palentinas entraran en funcionamiento, aunque de forma parcial, el 2 de enero de 1978, con una cadencia de 40 unidades diarias de los modelos R-12 y R-18⁷⁰⁹. La factoría se ubicó en unos terrenos de 190 hectáreas y disponía de una superficie cubierta de 127 mil metros cuadrados y una superficie útil de 145 mil. Su concepción se basaba en naves completamente independientes para cada uno de los talleres, que se integraban mediante grandes espacios abiertos. Las principales unidades eran montaje, embalaje, pintura, embutición, entregas y almacenes, contando todas con los recintos de trabajo en planta baja, ubicándose los vestuarios y las oficinas en edificios separados. Además, las instalaciones disponían de una central térmica de 32 millones de kilocalorías y de una subestación eléctrica de 44 mil voltios con una potencia total de 24 mil kilovatios, así como de un economato para el personal⁷¹⁰. Al finalizar el año, la tercera factoría de montaje disfrutaba de una capacidad diaria de producción de 214 vehículos⁷¹¹.

⁷⁰⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/04/1979. Se vendieron 60.000 acciones con un valor nominal de 1.000 pesetas a un precio de 3.000 pesetas. Las dificultades para acceder a medios de financiación se achacaban a las limitaciones crediticias asociadas a las medidas de austeridad derivadas de los Pactos de la Moncloa (FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/11/1977).

⁷⁰⁷ FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/04/1979. Se vendieron 14.980 acciones por su valor nominal de 1.000 escudos que, al cambio, significaban 2.296 pesetas.

⁷⁰⁸ FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/06/1978. En 1977 ILR vendió 10.814 automóviles, por 9.858 el año anterior (FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1976). En esos dos años el número de conjuntos CKD exportados a Guarda disminuyó de 7.150 a 5.150 unidades debido a las dificultades de pago de los portugueses (FASA-Renault, Actas del Consejo, 5/10/1977).

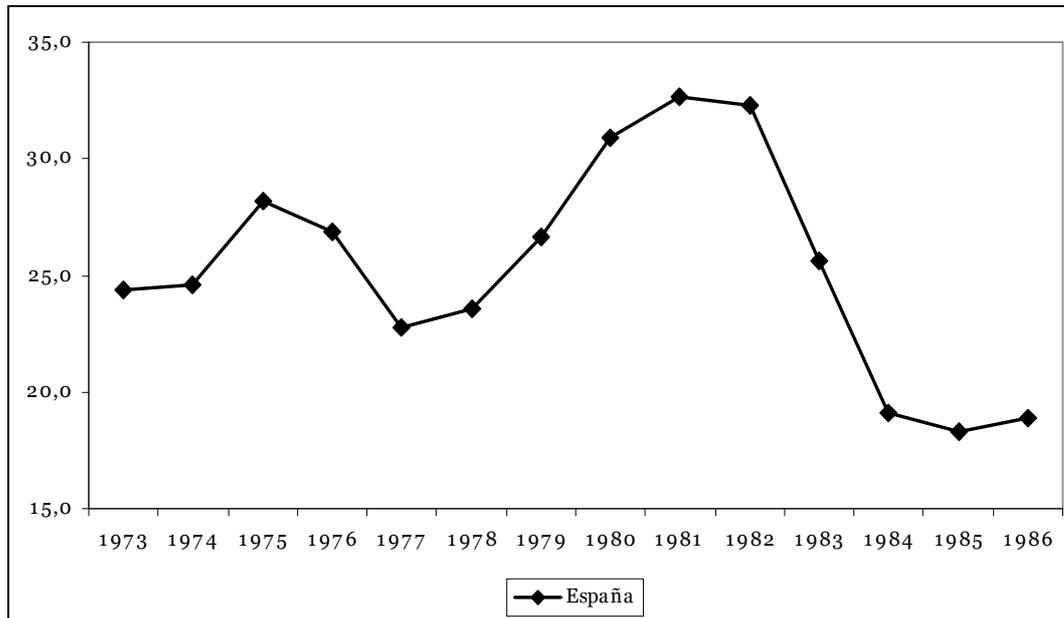
⁷⁰⁹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 24/04/1978. La factoría entró en funcionamiento sin estar acondicionadas las naves de prensas a causa de las huelgas sufridas en el sector de la construcción. La inauguración oficial, que contó con la asistencia del Rey de España, tuvo lugar el 10 de octubre (FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/10/1978).

⁷¹⁰ FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1978. El taller de montaje presentaba 26.040m², con instalaciones completas de guarnecidos, mecánica, confección y montaje de asientos. El de units y embalaje disponía de 22.042m² con capacidad para 20 vehículos por hora. El de pintura ocupaba 32.724m², con una instalación de tratamientos de superficies y electroforesis con capacidad para 40 vehículos por hora, y otra instalación de aprestos y lacas con capacidad para 20 vehículos por hora. El de embutición, de 13.020m², disponía de 3 líneas de prensa, con 16 prensas de 400 y 800 toneladas. El de entregas ocupaba 20.244m², también con capacidad de 20 vehículos por hora. Finalmente, los almacenes

El impulso experimentado con la entrada en funcionamiento de la nueva factoría permitió a FASA-Renault convertirse en el principal fabricante de automóviles de turismo y derivados instalado en el Estado Español. Fue en 1980 cuando la casa fundada en Valladolid desbancó por primera vez a SEAT como principal empresa del sector. El peso de los automóviles Renault sobre el total de turismos fabricados en España descendió entre 1975 y 1977 del 28,2% hasta el 22,8%. Los principales motivos fueron la paralización del programa de desarrollo y el inicio de la actividad de Ford. No obstante, a partir del primer año completo de actividad de los norteamericanos, y una vez descongeladas las inversiones productivas, la participación de los coches del rombo sobre el output del sector se incrementó sostenidamente hasta el 32,7% de 1981 (Gráfico 4.6). Más espectacular fue la evolución en relación al líder destronado: mientras en 1977 la producción de FASA-Renault en unidades representaba un 65% de la de SEAT, en 1980 el porcentaje era de un 130%.

Gráfico 4.6.

FASA-Renault: producción de turismos y derivados en relación al total español (%)



FUENTE: Apéndice 1.

de piezas de suministros exteriores tenían una superficie de 16.000m². Además, el economato contaba con 3.600m², más 5.000m² de aparcamiento.

⁷¹ FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/11/1978.

La expansión de la capacidad productiva de FASA-Renault vino de la mano del éxito experimentado por un modelo en concreto: el Renault 5. Su concepción empezó en 1967 bajo tres parámetros: tener la misma definición general que el R-4, pero con una carrocería más agradable; situarse en la misma franja de precio que el R-4; y ser lanzado en 1972. Su función era salir del climaterio en que había entrado el R-4, que se mostraba incapaz de enfrentarse a marcas como Fiat y Volkswagen, que empujaban con fuerza con sus modelos polivalentes. No obstante el responsable de su definición, Bernard Hanon, fue más allá, apostando por crear una referencia dentro del campo del segundo coche familiar. Se trataba de una decisión arriesgada, pues ese segmento apenas cubría un 4% de la demanda francesa del momento. El diagnóstico de Hanon era claro: la progresión del segmento debía ir asociado a la introducción de la mujer en el mundo de las cuatro ruedas. Por ello, el R-5 fue diseñado pensando en una estética sensible y armónica acorde con las preferencias femeninas. Además, eliminaba las dos puertas traseras para poder llevar criaturas con mayor seguridad e incorporaba un maletero cuya puerta se levantaba con facilidad. Con el 5 Renault dio en el clavo: en el año de su lanzamiento un 31% de los clientes fueron mujeres y un 35% jóvenes de menos de 30 años⁷¹².

El rápido éxito del R-5 permitió a Hanon aplicar un concepto que había conocido en los EUA: la gama dentro de la gama. En Billancourt percibieron que su nuevo modelo tenía suficiente fuerza como para trascender al ámbito de mujeres y jóvenes. En pocos años el 5 conoció multitud de versiones (L, TL, GTL, LS, TS, GTX, Turbo y Alpine, más ediciones especiales como la Monte-Carlo, Lauréate, Le Car o Campus) que abarcaban un amplio espectro de mercado cubriendo de los 845 hasta los 1.397cm³. La oferta se dobló en 1980 con la introducción de las cinco puertas en todas sus versiones. El éxito fue incontestable: en 1974 el R-5 significaba un 30,3% de las ventas de Renault en Francia, porcentaje que en 1981 alcanzaba el 39,8%, representando un 15,4% del mercado galo⁷¹³.

La gran demanda del R-5 en Europa, y especialmente en Francia, fue la responsable directa del impulso que experimentaron las exportaciones de FASA-Renault. Como muestra el gráfico 4.7, el incremento de las ventas exteriores, puntal de la expansión productiva de la compañía, se sostuvo en ese modelo. El destino de la producción castellana era los cuarteles centrales de la RNUR, desde donde se

⁷¹² Loubet, 2000: 175.

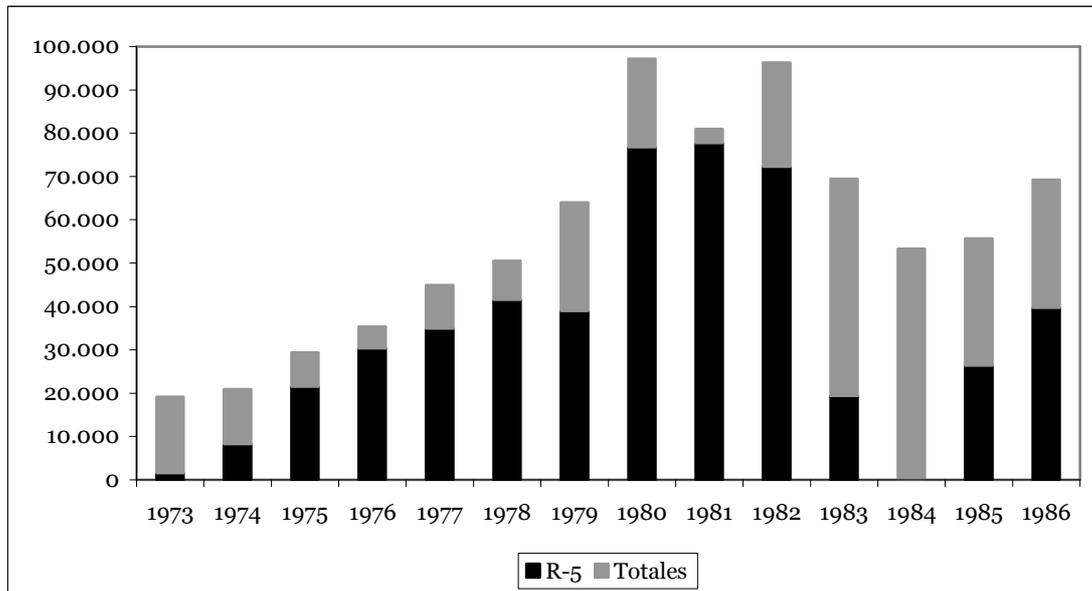
⁷¹³ Loubet, 2000: 176.

redistribuían a su destino final. En materia de ventas exteriores la filial española era completamente dependiente de su casa matriz.

En 1980 Renault se convirtió por primera vez en la marca de automóviles de turismo más vendida en España. Sus matriculaciones superaron las 200 mil unidades, representando un 35% de los registros totales y correspondiendo la práctica totalidad a vehículos fabricados por FASA⁷⁴. Al sur de los pirineos el R-5 también experimentó una excelente acogida. El modelo, lanzado en noviembre de 1972, demostró tener unas características idóneas tanto para el mercado español como para el momento histórico que se afrontaba, convirtiéndose en uno de los vehículos más populares de la época. En 1975 su gama abarcaba las versiones TL (956cc), GTL (1.037cc) y TS (1.289cc), dirigiéndose cada una de ellas a segmentos de demanda muy diferenciados. Un año más tarde, el abanico se amplió con el Copa (1.397cc), cuya función era reemplazar al R-8 TS como emblema del segmento deportivo.

Gráfico 4.7.

FASA-Renault: Exportaciones totales de vehículos completos y del R-5 (ud)



FUENTE: Apéndice 18 y Renault Histoire, 2011: 127-128.

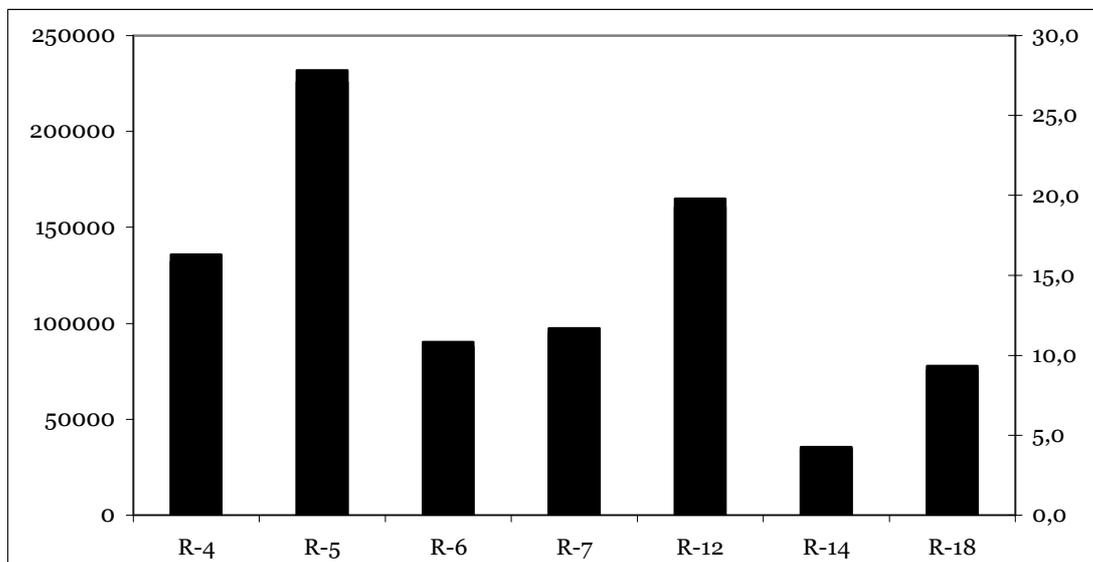
No obstante, como ilustra el cuadro 4.8, los resultados de Renault no habrían sido posibles sin la fuerza del conjunto de su gama, pues hasta cinco de sus modelos se situaron por encima del 10% de las ventas acumuladas durante el período,

⁷⁴ De las 202.032 matriculaciones de turismos Renault registradas en 1980, tan sólo 458 provenían de la importación y 177 de segundas matriculaciones (apéndice 4.4).

correspondiéndole al R-5 un 27,8% de las mismas. El único modelo lanzado por FASA-Renault entre 1977 y 1981 fue el R-18, en su versión GTS. Se trataba de una berlina clásica de tres cuerpos con motor de alienación ligera de 1.647cm³, que se situaba en la cúspide la gama. Introducido en septiembre de 1978, en su primer año completo de fabricación se convirtió en el segundo modelo de Renault en el mercado español, estabilizándose sus ventas sobre las 30 mil unidades durante seis años.

Gráfico 4.8.

FASA-Renault: Ventas acumuladas por modelo entre 1977 y 1980 (unidades y %)



Eje principal: unidades. Eje secundario: porcentaje.

FUENTE: Renault Histoire, 2011: 127-128.

Sin embargo, entre los modelos comercializados se debe destacar al Renault Siete, pues FASA-Renault lo produjo y distribuyó en exclusiva mundial⁷⁵. Como del Siete no se exportó ni una sola unidad, la evidencia apunta que el modelo sólo pudo ser adquirido en España. La fabricación de esta berlina de cuatro puertas y tracción delantera con motor de 1.037cm³ se inició en diciembre de 1974, vendiéndose durante sus cinco primeros años completos entre 20 y 30 mil unidades anuales. El particular

⁷⁵ Loubet (2000: 178) expone que durante mucho tiempo el proyecto 121, que se acabaría convirtiendo en el Renault 14, fue llamado R-7, y señala que su lanzamiento acabó siendo pospuesto debido a la crisis, siendo posteriormente reformulado. Por ello, es posible que el R-Siete fabricado en Valladolid fuera una primera versión desechada del futuro R-14. De hecho, en el apéndice 2 se observa como el R-Siete fue retirado a medida que se introducía el R-14.

vehículo fue retirado en 1982. En ese momento circulaban por las carreteras hispanas unas 160 mil unidades de una rareza que acabó pasando sin pena ni gloria.

4.4. Crisis exterior y fuerza interior, 1981-1985

El 4 de abril de 1979, al mismo tiempo que se vislumbraban unas pérdidas para SEAT que podrían ser del orden de los 12.000 millones de pesetas y Ford se veía obligado a inmovilizar un gran número de vehículos incompletos a causa de las huelgas sufridas en sus fábricas inglesas, el gobierno español reformaba, sin prácticamente consultar a los fabricantes, la legislación sobre el automóvil⁷¹⁶. A pesar justificar el nuevo decreto en la voluntad de facilitar la reestructuración del sector en vistas a la integración al Mercado Común, su principal finalidad era permitir el establecimiento de GM. Las nuevas disposiciones pretendían aumentar la rentabilidad fomentando una producción con menos modelos, series mayores y menores porcentajes de nacionalización. La dirección de FASA-Renault juzgaba positivamente la intención del legislador, pues reconocía que no se podía sobrevivir fabricando ocho modelos distintos con una cadencia global de 1.200 vehículos diarios⁷¹⁷.

Tres meses después de aprobarse el Decreto se constituía GM España, participada por la matriz GM (73,5%) y por su filial Opel (26,5%). El interés de GM se debe situar en el mismo nivel que el de Ford: utilizar la península como plataforma de exportación hacia la CEE aprovechando los conocimientos adquiridos y los menores costos laborales hispanos. La estrategia de los norteamericanos era ampliar su gama de modelos con el Opel Corsa, un coche del segmento pequeño-mediano, con buenas perspectivas de demanda. La factoría de Figueruelas (Zaragoza) se especializó durante las dos décadas siguientes en su fabricación, orientando su producción fundamentalmente a la exportación hacia los principales mercados comunitarios. En 1983 la producción del Corsa alcanzó las 245 mil unidades, llegando dos años más tarde a las 275 mil⁷¹⁸.

La entrada de los americanos, en época de estanflación y caída de la demanda, exacerbó las dificultades de los productores instalados, revelando unas plantillas

⁷¹⁶ Boeugler veía lógicas las pérdidas de SEAT ya que entre 1976 y 1978 había dejado de producir cerca de 70 mil vehículos mientras su plantilla permanecía estable sobre los 32 mil trabajadores (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/02/1979).

⁷¹⁷ FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/04/1979.

⁷¹⁸ Germán 2003: 167-190.

sobredimensionadas e incrementando el endeudamiento. Quien más dificultades estaba pasando desde la entrada de Ford era SEAT, que fue abandonada completamente por FIAT en 1981, en medio de una dramática crisis de ventas y resultados. Un año más tarde el INI firmó un acuerdo con Volkswagen en virtud del cual SEAT asumía la producción de 120 mil unidades anuales de modelos alemanes, al tiempo que ambas empresas pasaban a compartir sus redes comerciales. En 1984 la casa de la ciudad condal lanzó al mercado un nuevo modelo de concepción propia, el Ibiza, que marcó el inicio de su recuperación. Un año más tarde, sus exportaciones ascendían a 200 mil unidades, el doble que en 1981, y empezaba a reducir la cuantía de sus pérdidas. El ajuste de costes se realizó reduciendo una plantilla que había alcanzado su máximo nivel en 1977 con más de 30 mil integrantes. En 1986, una vez saneada con la aportación de importantes recursos públicos, el Partido Socialista privatizó SEAT, que se situó como tercera marca del grupo Volkswagen⁷¹⁹.

Durante el primer lustro de los ochenta la industria automovilística localizada en España presentó una producción en constante crecimiento que convivió con un mercado domestico fuertemente retraído que hasta 1986 no superó los registros de 1977 (gráfico 5.2). La debilidad de las matriculaciones internas reposó en unos tipos de interés extremadamente altos y en el débil aumento de la renta disponible en los hogares. La limitación de la demanda forzó al sector a sostener su desarrollo en unos niveles de exportación que casi ningún país realizaba⁷²⁰. La confirmación de la entrada de Opel, con una exportación prevista de 210 mil turismos anuales, significaba ahondar en la orientación exterior de la industria, en unos momentos en que ésta estaba pasando por serias dificultades en los países occidentales⁷²¹. La productividad necesaria para alimentar la competitividad se consiguió reduciendo las plantillas. Siguiendo los pasos de los países avanzados, los expedientes de regulación de empleo, los paros temporales y las jubilaciones anticipadas, hasta el momento una *rara avis* en

⁷¹⁹ Catalan, 2011: 260-267.

⁷²⁰ En 1985 la exportación representaba un 63% de la producción total del sector, por un 62% en Alemania, 56% en Francia, 36% en Italia y 22% en el Reino Unido (ANFAC, 2003: 294-295).

⁷²¹ A finales de 1980 se estimaba que el número de parados en EUA provenientes del sector del automóvil rondaba el medio millón de personas; en Italia FIAT había despedido a 24 mil trabajadores; en Alemania también se habían reducido los efectivos, al tiempo que las fábricas de Ford y Opel solamente trabajaban en un turno; y en Gran Bretaña BMC estaba completamente hundida y en proceso de cerrar sus 13 fábricas (FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/09/1980). Además, el gobierno español autorizó a Ford un incremento sustancial de sus importaciones, que de representar menos de un millar de unidades en 1979, superaron las 10 mil unidades anuales entre 1980 y 1982. El gerente de FASA-Renault se lamentaba que esta política <<anárquica>> sobre las importaciones pretendía transferir a España el paro existente en Alemania (FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/09/1980).

el sector, se convirtieron en el pan de cada día durante todo el período. No obstante, desde FASA-Renault se denunciaba que <<la cifra de exportación de la industria automovilística española debe siempre analizarse con cuidado porque muchas veces se realizan con rentabilidades muy bajas e incluso nulas⁷²²>>.

La dinámica negativa en las matriculaciones de turismos y derivados se rompió en 1985 y 1986, con unos crecimientos del 10% y 20% respectivamente. A finales de 1986 la demanda superaba ampliamente a la oferta motivando aumentos de producción, aumentos de importaciones y rupturas de stocks. A partir de 1985 la economía española se tuvo que adaptar a su inminente integración en la CEE, que implicaba una mayor apertura exterior –con una reducción arancelaria del 10% el primero de marzo de 1986 y otra del 12,5% el primero de enero de 1987– y la implantación del IVA. La mayor apertura se tradujo en fuertes aumentos de las importaciones y en un estancamiento de las exportaciones. Asimismo, alentado por los temores ante la aplicación del IVA, el consumo privado aumentó durante el segundo semestre de 1985 por primera vez en mucho tiempo.

El final de la crisis se confirmó en el año de la adhesión, cuando el crecimiento económico se situó por primera vez desde 1978 por encima de la barrera del 2%, nivel que se mantuvo hasta el año olímpico. La mejoría de la actividad se centró en el dinamismo de la demanda interna y permitió un crecimiento de la inversión del 12%, consolidándose la mejoría iniciada un año antes. Gracias a ello, el empleo pudo romper un deterioro sostenido durante once años, en los que la población ocupada se redujo en un 20%. La buena evolución del empleo implicó un notable aumento en el consumo de bienes duraderos, que se tradujo en un reflorecimiento de la demanda de automóviles.

FASA-Renault afrontó la década de los ochenta contando con un nuevo presidente. En octubre de 1979 José Luís Rodríguez-Pomatta presentó su dimisión voluntaria, por razones de edad, como vocal del Consejo y del Comité, renunciando así a su presidencia. Manuel Guasch Molins se convirtió en el primer presidente de FASA-Renault nombrado en representación de la *Régie*. El nuevo presidente, nacido en Barcelona en 1942, era licenciado en derecho por la Universidad de Valladolid y en ciencias económicas por la Universidad Comercial de Deusto, contando con un master en economía internacional por la London School of Economics. En 1966 había ingresado por oposición al Cuerpo de Técnicos Comerciales del Estado, siendo destinado a la Dirección General de Comercio Exterior y, posteriormente, a la Dirección

⁷²² FASA-Renault, Actas de la Junta, Discurso del Presidente, 1985.

General de Política Arancelaria e Importación del Ministerio de Comercio. En el momento de su designación era Subsecretario del Ministerio de Comercio y Director del Consejo Superior de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación, siendo a su vez consejero y asesor de diversas empresas industriales, públicas y privadas⁷²³. Su perfil era manifiestamente diferente al presentado por sus antecesores.

En 1982 Pierre Séméréna fue apartado de la vicepresidencia en beneficio de Claude Weets, aunque mantuvo sus sillas en los dos máximos órganos de dirección. Para compensar su baja, la *Régie* sustituyó a Adrien Bertetto por Philippe Lamirault, director comercial de la *Régie* desde 1963 y principal responsable del éxito de Renault en el mercado francés⁷²⁴. A finales de ese mismo año Séméréna renunciaba definitivamente a toda presencia en los órganos de dirección de FASA-Renault, por haber sido nombrado Presidente de Renault Vehículos Industriales, una de las tres divisiones en que Hanon había reorganizado al Grupo Renault⁷²⁵. Con ello, tanto al frente de la RNUR como de sus principales divisiones se encontraban hombres que habían estado estrechamente vinculados a FASA-Renault. Quien asumió las funciones abandonadas por Séméréna fue el ya consejero Tiberghin, un nombre que gozaba también de una gran influencia, pues recientemente había sido nombrado director del Sector del Automóvil en Francia⁷²⁶. El último movimiento registrado en el Consejo durante esos años fue la sustitución de Weets por Phelput como vocal del Consejo y Comité y vicepresidente de la sociedad⁷²⁷.

FASA-Renault había cumplido sus objetivos. Los ligeros aumentos de las ventas domésticas, en un mercado en contracción, le había otorgado más de un tercio del mercado, convirtiéndose en la principal marca en España. Además, el notable aumento de sus exportaciones le había permitido traspasar la barrera de los 300 mil automóviles anuales. A la filial castellana le tocaba ahora ser capaz de mantener la posición lograda. A nivel español, su mayor desafío era afrontar la entrada de GM. El punto de mira se situaba sobre el tercer trimestre de 1982, cuando estaba previsto que rodaran las primeras unidades del Corsa. En Valladolid no olvidaban que SEAT había

⁷²³ FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/10/1979. A propuesta de Pierre Séméréna, Rodríguez-Pomatta fue nombrado presidente de honor.

⁷²⁴ FASA-Renault, Actas del Consejo, 15/02/1982. Weets ocupó la silla de Miaskievicz.

⁷²⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 11/10/1982.

⁷²⁶ FASA-Renault, Actas del Consejo, 25/01/1983. Además, Petureau se incorporaba como vocal del Consejo.

⁷²⁷ FASA-Renault, Actas del Consejo, 28/11/1983. Entremedio, se había producido la baja por fallecimiento de Alfonso Sánchez Huerta (FASA-Renault, Actas del Consejo, 13/06/1983).

pagado enteramente la factura por la entrada de Ford, y se preguntaban <<¿Quién pagará la próxima factura?⁷²⁸>>. Además, se debían afrontar los efectos de la integración en la CEE, destacando la progresiva liberalización del mercado. No obstante, el principal perjuicio para los intereses de FASA-Renault provino de la crisis que experimentó Renault durante la primera mitad de los ochenta⁷²⁹.

Si durante los años setenta FASA-Renault había logrado escapar de los efectos de la contracción de la demanda, en 1981 la caída del mercado doméstico en un 11% provocó un descenso similar de sus ventas que, unida a la paralela reducción de sus exportaciones, producto de la crisis de Renault, forzó una reducción del programa de producción. A pesar de todo, FASA-Renault pudo mantener su *output* por encima de las 300 mil unidades hasta 1984, cuando se contrajo en cerca de 75 mil vehículos (gráfico 4.5). A partir de ese año, la participación de FASA en la producción total del sector se estabilizó sobre el 19%, olvidándose el 30% de apenas dos años antes (gráfico 4.6). El cuadro 4.2 muestra claramente como la pérdida de peso de FASA-Renault no se debió exclusivamente a la entrada de Opel y señala a las exportaciones como la principal responsable de la trayectoria experimentada.

Cuadro 4.2.

Participación de FASA-Renault sobre producción, matriculación y exportación de automóviles de turismo en España con y sin Opel (%)

	Producción		Matriculaciones		Exportaciones	
	% total	% sin Opel	% total	% sin Opel	% total	% sin Opel
1982	32,3	33,0	35,2	36,3	27,6	28,4
1983	25,6	32,1	34,2	37,6	17,6	25,5
1984	19,1	24,1	31,3	34,4	9,1	13,0
1985	18,3	23,0	31,4	35,4	8,9	12,3
1986	19,6	24,8	31,1	36,0	9,7	13,5

FUENTE: FASA-Renault, Actas de la Junta, 1983, 1984, 1985 y 1986.

Para defender su posición, FASA-Renault estaba obligada a aumentar su competitividad. Los incrementos de la productividad se buscaron a través de dos estrategias: la reducción de la plantilla y la inversión, dirigida a incrementar la robotización y automatización de las instalaciones. La principal novedad fue la reducción del tamaño de la plantilla, cuyos efectivos disminuyeron un 10,5% entre 1980 y 1986. Por el contrario, la encarnizada lucha comercial que se desató con la entrada de Opel y la progresiva liberalización, obligó a incrementar constantemente los esfuerzos

⁷²⁸ FASA-Renault, Actas del Consejo, 6/12/1979.

⁷²⁹ Freyssenet, 1998: 380-383 y Loubet, 2000: 284-299.

destinados a la venta y post-venta, aumentando la plantilla de la red comercial en un 15%. Por ello, en conjunto, la reducción del personal directo empleado se limitó a unos escasos 154 efectivos⁷³⁰. Las medidas aplicadas tuvieron un efecto evidente en el peso de los costes laborales sobre los totales que, como indica el gráfico 5.1, al finalizar el período había retrocedido a los valores de 1972.

Las primeras políticas de reducción de la plantilla acompañaron a la puesta en marcha de la planta palentina. Los requerimientos de trabajo de la nueva factoría fueron cubiertos mayoritariamente con trabajadores procedentes de las fábricas vallisoletanas, práctica que continuó con las posteriores ampliaciones de sus efectivos laborales⁷³¹. No obstante, las principales reducciones de personal tuvieron lugar durante 1985 y 1986, cuando se aplicó por primera vez un plan de bajas incentivadas que significó un descenso de la plantilla en aproximadamente 1.750 personas, con un coste total cifrado en 4.300 millones de pesetas para el primer año y 4.800 millones para el segundo. Además, para afrontar problemas coyunturales, desde 1981 se aplicaron regularizaciones temporales de empleo que, como en el caso de las bajas, se intensificaron en el bienio 1985-86⁷³². Como se desprende del gráfico 5.2, las bajas y regularizaciones tuvieron una influencia directa en los resultados de esos dos ejercicios, pues los costes se amortizaron de una sola vez sin diferir su impacto entre varias anualidades.

Las reducciones de personal fueron acompañadas por un aumento de la inversión productiva orientada a intensificar la robotización de las factorías⁷³³. En 1985 las instalaciones de Palencia acondicionadas para el montaje del R-21 contaban con un grado de automatización del 33% y las de Montaje I para la fabricación de la furgoneta Express del 25%⁷³⁴. Los esfuerzos para mecanizar la producción fueron acompañados

⁷³⁰ Apéndice 21.

⁷³¹ Según Charron (1991: 57 y 1998: 263) los trabajadores procedentes de Valladolid significaban sobre un 70% de los 1.600 trabajadores con que contaba la fábrica de Palencia.

⁷³² Durante 1981 las regularizaciones de empleo afectaron a todas las factorías de montaje, resultando en 34 días en Palencia, 30,5 en Montaje II y 28 en Montaje I (FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/11/1981). En 1985 las regularizaciones afectaron a 10.135 personas durante un promedio de 32 días, significando un coste para la empresa de 1.430 millones de pesetas. En 1986 la reducción de jornada afectó a 5.000 personas durante una media de 14 días y con un coste de 380 millones de pesetas (FASA-Renault, Memorias, 1985-1986). En todos los casos, el consenso entre la empresa y los trabajadores pivotó sobre la estabilidad laboral y tuvieron lugar en un clima de relativa paz social (Charron, 1998: 265-266).

⁷³³ La opción por la automatización fue aplicada desde los inicios de su actividad por Opel, que se situó como la empresa con mayor número de robots hasta 1986, cuando fue superada por Ford.

⁷³⁴ FASA-Renault, Memoria, 1985.

de una extensión de la informática en todas las factorías de la empresa. El primer paso consistió en la implantación de pequeños ordenadores para resolver en tiempo real la problemática derivada de la recepción de acopios y almacenamiento, así como pantallas preparadas para consultar la base de datos también en tiempo real⁷³⁵. Estas medidas se complementaron con la puesta en marcha en las factorías de montaje de una aplicación para el lanzamiento y control de vehículos conectada a un ordenador de MECONSA. Poco después, los centros de cálculo de la filial estadística, ubicados en Madrid y Valladolid, fueron potenciados con cuatro ordenadores tipo 4342 del Modelo 2 de IBM 2⁷³⁶.

Las exportaciones de FASA-Renault tenían dos destinos principales: Billancourt, en Francia, para los vehículos completos, y Guarda, en Portugal, para los conjuntos semi-elaborados. Las compras decretadas por Renault permitieron inaugurar los ochenta con unas exportaciones de vehículos completos que rozaron las 100 mil unidades hasta 1982, correspondiendo la mayor parte de ellas al R-5. No obstante, a partir de ese momento las compras galas sufrieron un considerable retroceso, tanto por la crisis sufrida por Renault como por la pérdida de fuelle del R-5. El recorte de compras aplicado por Renault no se debía a una pérdida de competitividad, sino a la voluntad de transferir producción de España a Francia, donde la casa matriz estaba pasando por importantes dificultades. Por ello, ponía de manifiesto que FASA-Renault era muy vulnerable a los vaivenes de Renault, especialmente en el caso de las exportaciones, donde la dependencia respecto a las compras ordenadas por Billancourt era total, pues no se disponía de una red exterior que permitiera actuar con cierta autonomía. La reducción de pedidos provocó que en un contexto donde el conjunto de la industria crecía en base a la exportación, FASA-Renault se viera obligada a afrontar una pérdida de peso de las ventas exteriores, tanto sobre la cifra de negocios como sobre la producción (gráfico 5.3). No obstante, se debe señalar que, a diferencia del resto de empresas del sector, FASA-Renault era una exportadora neta de componentes esenciales como los motores y las cajas de cambio.

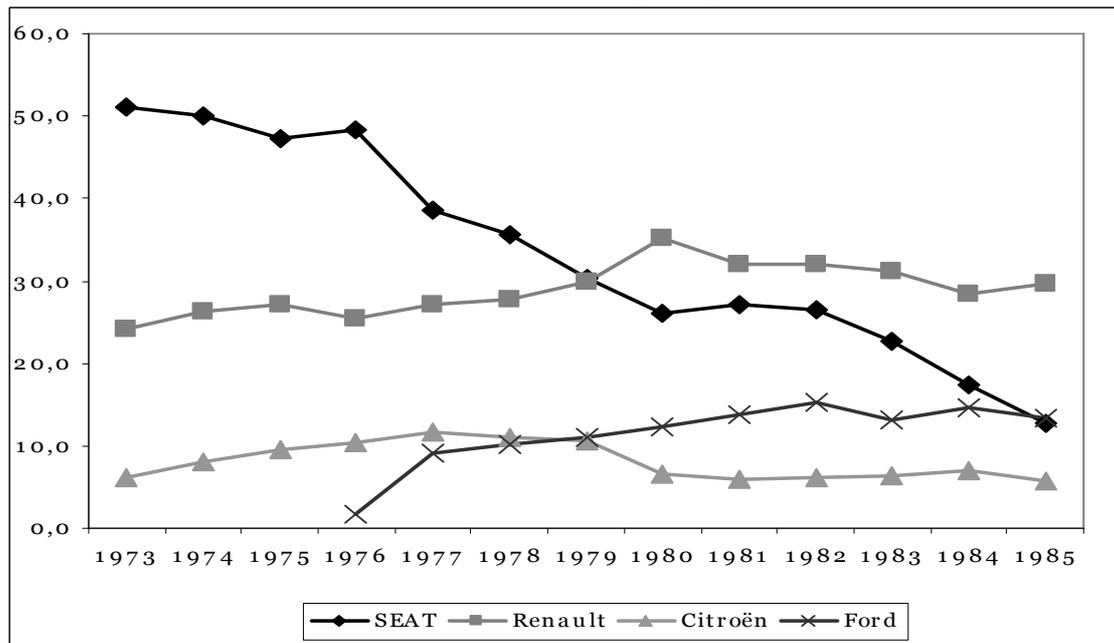
⁷³⁵ FASA-Renault, Memoria, 1980-82. En 1982 se habían instalado ya 150 mini ordenadores entre producción y red comercial.

⁷³⁶ FASA-Renault, Memorias, 1985. En 1985 la infraestructura computerizada alcanzaba un sistema de planificación de la producción para las factorías de montaje MRPS. Asimismo, se había instalado una red de teleproceso con Renault en Francia y Portugal y se habían conectado, mediante una red conmutada, los centros de cálculo con los ordenadores PC de los proveedores, para agilizar la gestión del aprovisionamiento de piezas. Para ahondar en el proceso de automatización, las instalaciones de MECONSA se fortalecieron con un nuevo ordenador 4381 de 16 Mb de memoria con discos de doble densidad, imprescindibles para sostener el crecimiento de los procesos en tiempo real.

FASA-Renault manejó la situación del mercado interno de forma más efectiva, lo que demuestra su capacidad para hacer frente a aquellas situaciones sobre las que disponía de herramientas válidas para actuar. A pesar de que perdió cuota de mercado, principalmente por la entrada de Opel, aunque también influyó el aumento de las importaciones⁷³⁷, la red de ventas fue capaz de mantener el liderato de Renault en España, incrementando sostenidamente su diferencial en relación a SEAT, marca que ocupaba la segunda posición (gráfico 4.9). Además, en términos absolutos, consiguió que la trayectoria de las ventas de turismos y derivados presentara una ligera tendencia al alza (gráfico 4.5). Dentro de las ventas de Renault, las importaciones jugaron un papel residual, pues las poco más de 7.000 unidades de 1985 apenas representaron un 4% de las matriculaciones totales de la marca⁷³⁸.

Gráfico 4.9.

Matriculaciones de automóviles de turismo en España por marcas (%)



FUENTE: Apéndice 16.

⁷³⁷ Entre 1984 y 1986 se matricularon en España unas 220 mil unidades de modelos Opel, de las cuales 50 mil provinieron de la importación. Las otras marcas con más volumen de importación fueron Ford (29 mil), Fiat (24 mil), Renault (16 mil) y Volkswagen (15 mil) (apéndice 4.4).

⁷³⁸ Los vehículos importados fueron básicamente modelos de gama alta no fabricados en España, como los R-20 (versiones TS, TX y GTD), R-30 TX y Fuego GTX. En 1984 empezó la importación del Renault 25, en sus versiones GTS, GTX, GTD y Turbo Diesel. Se trataba de un vehículo de vanguardia, que incorporaba un gran número de innovaciones tecnológicas, destacando el ordenador de a bordo de múltiples funciones y un sintetizador de voz en castellano (FASA-Renault, Memorias, 1982-1984).

A pesar de ello, uno de los principales problemas provino de la necesidad de renovar la gama Renault. La primera mitad de los ochenta fue un período de transición entre los modelos que habían conquistado importantes cuotas de mercado en la década anterior, como el R-5 y el R-12, y los modelos que marcarían sello durante el segundo lustro, como los Supercinco (1985), R-21 (1986), Express (1986) o R-19 (1988). El R-18, lanzado a finales de 1978, experimentó una clara tendencia a la baja a partir de su primer año completo de fabricación, y acabó gozando de un ciclo de vida excesivamente corto⁷³⁹. Hasta su sustitución por el R-21, Renault perdió fuelle en la gama media. Asimismo, en el peldaño justo inferior, el R-14, introducido a finales de 1979, fracasó estrepitosamente en su intento de convertirse en el R-5 del segmento y fue retirado apenas tres años después de su lanzamiento⁷⁴⁰. Sus sustitutos, el R-9 (1982) y el R-11 (1983), fueron los primeros en revertir la tendencia⁷⁴¹. Al sur de los Pirineos fue el Renault 11 el más aceptado, sosteniendo la producción de FASA-Renault durante los años centrales de la década y gozando también de unos interesantes niveles de exportación.

No obstante, el principal factor explicativo del descalabro de las ventas desde mediados de 1983 y hasta el lanzamiento del Supecinco fue, precisamente, el prematuro anuncio de la salida al mercado de la nueva versión del R-5, prevista para 1985. En ese momento, en Billancourt aún se debatía si se debía sacar un modelo de nuevo cuño o reformular su estandarte potenciando unos atributos plenamente reconocibles. Finalmente, los franceses se decantaron por la segunda opción, transformando el “coche de la crisis” en un “Supercinco” que vendía un nuevo concepto tecnológico, una nueva disposición de interiores y un alto acopio de soluciones mecánicas⁷⁴². El principal impacto del anuncio se sufrió durante 1984, cuando se

⁷³⁹ En 1981, la producción del R-18 GTD (2.068cm³), en versión berlina y familiar, significó la primera tentativa de Renault de introducirse en el mercado de los vehículos Diesel.

⁷⁴⁰ El R-14 TL fue completado con las versiones GTL (1.218cc) y GTS (1.360cc).

⁷⁴¹ El R9 fue lanzado en las versiones GTL (4 y 5 velocidades) y TSE. A pesar de haber obtenido la calificación de “coche del año en Europa y España” por diversas revistas especializadas y tras un inicio fulgurante en el que fue coche más vendido en España en 1983, sus ventas se deshincharon rápidamente para desaparecer en 1988. Su hermano mayor, el R-11, fue diseñado para mercados con demandas de vehículos polivalentes, multifuncionales y ruteros, pretendiendo aportar un mayor grado de elección en la gama media de vehículos.

⁷⁴² La gama del Supercinco se configuró con tres escalones de motorización (TL, GTL y GTS), que se completaban con una variante GT Turbo que, mediante un motor sobrealimentado por turbocompresión de 115CV, representaba el segmento deportivo. En 1986, se amplió el abanico con la incorporación de motores de ciclo Diesel, de 1.595cc y 55CV.

fabricaron unas exiguas 27 mil unidades del sentenciado R-5, cifra ridícula si se compara con las más de 140 mil de tan solo dos años antes. A pesar de ello, el R-5 fue el modelo que sostuvo la producción de FASA-Renault hasta la integración del Estado español en la CEE.

Aún pasando por ciertos apuros, FASA-Renault fue la única empresa del sector, junto a Ford, capaz de presentar beneficios durante todo el período, inclusive en su año más crítico de 1984. Por ello, su margen de ventas, entendido como beneficios netos sobre cifra de negocios, fue de los mayores del sector, y su rentabilidad, entendida como beneficios sobre recursos propios, fue significativamente superior a la media de la empresa industrial española. Una parte importante de los buenos resultados de la cuenta de explotación se debieron al reducido volumen de los gastos financieros, lo que permitió sostener la rentabilidad. Si se analiza la evolución de los costes de financiación sobre la cifra de negocios se observa que la ratio se mantuvo en todo momento dentro de los parámetros considerados como aceptables. La literatura ha establecido que a partir de unos valores superiores al 4% la empresa debe actuar con precaución, resultando excesivos si superan el 5%⁷⁴³. Los datos ofrecidos en el cuadro 4.3 ilustran como FASA-Renault sólo presentó valores de riesgo durante el trienio 1983-85, lo que permitió satisfacer la remuneración prevista para los accionistas y una tasa de amortización adecuada al volumen de inversión.

Cuadro 4.3.

FASA-Renault: Ratio de gastos financieros sobre cifra de negocios (%)

1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
3,3	3,7	5,1	6,2	5,1	3,8	2,7	1,2

FUENTE: Apéndices 24 y 27.

Durante el primer sexenio de los ochenta se renunció a emitir obligaciones y, aparentemente, al crédito a largo plazo por parte del BCI. A su vez, tan sólo se realizó una ampliación de capital, que tuvo lugar en julio de 1983. No obstante, las acciones emitidas presentaban un valor conjunto de 11.390,625 millones de pesetas, lo que significaba duplicar el capital social⁷⁴⁴. De las más de 11 millones de acciones emitidas

⁷⁴³ Amat 2004: 65. Estos valores son pautas generales, ya que sectores que trabajan con mucho margen pueden sostener mayores gastos financieros, aunque éste no es el caso del automóvil.

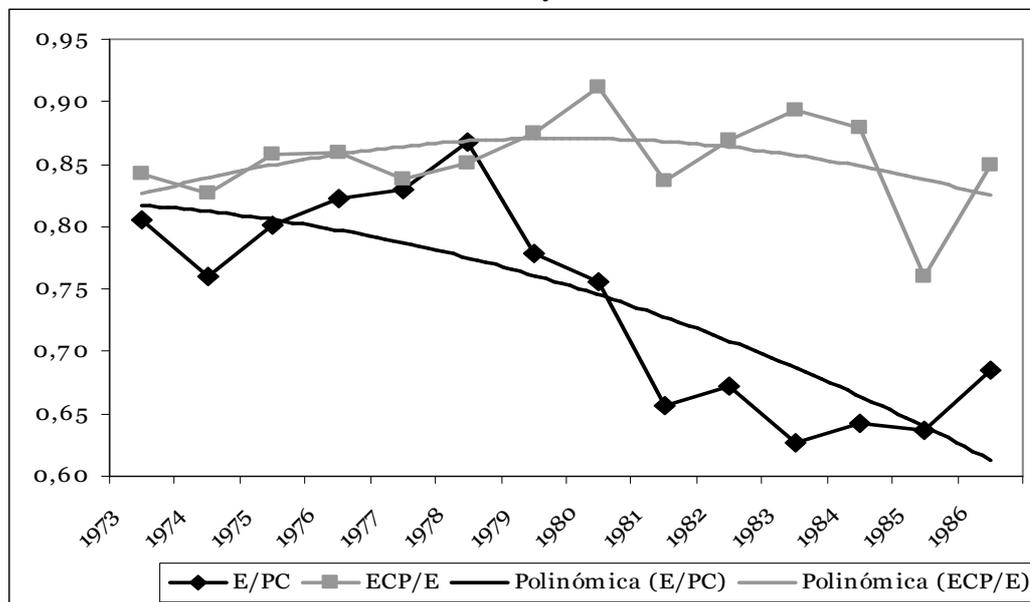
⁷⁴⁴ FASA-Renault, Actas del Consejo, 25/01/1983.

tan solo se negociaron en el mercado cerca de 24 mil títulos⁷⁴⁵, lo que indica que la ampliación fue, una vez más, asumida por los accionistas, básicamente Renault.

Como se observa en las ratios presentadas en el gráfico 4.10, la situación financiera de la empresa no presentó una dinámica negativa. Aunque en el caso del volumen de deudas sobre el pasivo, la ratio indica un riesgo excesivo de sobreendeudamiento, a partir de 1978 la trayectoria presenta una clara tendencia hacia los valores recomendados en la literatura. El único indicador que presenta unos valores más matizables es la ratio que muestra la calidad de la deuda a partir de la ponderación del peso del corto plazo sobre el volumen total y que por tanto será mejor cuanto más pequeño sea su valor⁷⁴⁶. No obstante, las cifras obtenidas se caracterizan por una gran estabilidad, evidenciando que la situación podía ser asumida sin problemas por la empresa. El comportamiento de los indicadores utilizados muestra que, a nivel general, FASA-Renault había resuelto razonablemente bien las tensiones financieras derivadas de los grandes esfuerzos realizados para acometer su proceso de desarrollo.

Gráfico 4.10.

FASA-Renault: Ratios de endeudamiento y de calidad de la deuda.



E: Exigible. PC: Pasivo Corriente. ECP: Exigible Corto Plazo.

FUENTE: Apéndice 25.

⁷⁴⁵ FASA-Renault, Actas del Consejo, 26/09/1983. Las acciones emitidas fueron 11.390.625 y las negociadas 23.644.

⁷⁴⁶ Amat 2004: 63 y 64.

Después de 20 años de mantenerse sostenidamente como la principal filial extranjera de Renault (cuadro 4.4), FASA-Renault estaba en condiciones de convertirse en uno de los principales bastiones de la estrategia internacional del Grupo Renault, en un nuevo marco caracterizado por la especialización y la integración industrial a nivel europeo. A pesar de que las cifras del cuadro parecen indicar una pérdida de peso en la estructura internacional del Grupo, la bajada se debe en exclusiva a la producción realizada en la factoría de AMC de Kenosha (Wisconsin), que terminaría poco tiempo después. El fracaso de la operación norteamericana reafirmaba aún más a FASA-Renault como la principal y más exitosa operación exterior de todas las emprendidas por Renault en cualquiera de sus modalidades.

Cuadro 4.4.
Producción automóviles Renault fuera de Francia

	1975	1980	1985
Producción FASA	205.934	341.211	245.790
Total Producción Exterior marca Renault	568.283	803.971	723.281
Posición FASA (nº ranking)	1	1	1
Participación FASA (%)	36,2	42,4	34,0

FUENTE: Datos para FASA en apéndice 1. Datos para Renault en Loubet, 2000: 221.

Cuando el Estado español firmó la adhesión a la Comunidad Económica Europea, FASA-Renault era ya un proyecto sólido y maduro, capaz de competir con sus homólogos del resto de países del mercado común. La casa fundada en Valladolid había culminado con éxito un acelerado proceso de desarrollo en medio de una severa crisis económica. Su posición en el mercado interior era extraordinariamente sólida y sus perspectivas exportadoras, al amparo de Renault, razonablemente buenas. Además, encaraba el futuro con una envidiable situación financiera y sin tensiones preocupantes en su tesorería. Y, por último, todo indicaba que la nueva gama que Renault había confeccionado para la segunda mitad de la década (Supercinco, R-19, R-21, Space y Express) gozaba de fuerza suficiente para volver a colocar a Renault en posiciones privilegiadas dentro del mercado europeo. La sociedad constituida hacía 35 años en una España sórdida y atrasada se revelaba como una empresa perfectamente homologable y competitiva con la industria automovilística presente en la Europa reencontrada.

4.4. Conclusiones

La conjunción de un ciclo de duros conflictos laborales con un marco legal que impedía el poder repercutir directamente los aumentos de costes en los precios de los automóviles, en medio de una situación de clara estanflación, provocó que FASA-Renault experimentara pérdidas crecientes durante el trienio 1974-1976. Una primera consecuencia de las turbulencias vividas desde finales de 1973 fue la paralización del programa de desarrollo que tenía como principal objetivo aumentar significativamente la capacidad de producción mediante la construcción de una tercera factoría de montaje, que se debía ubicar en Palencia, a 35 kilómetros de Valladolid, y la duplicación de la capacidad de producción de las factorías vallisoletanas. Como consecuencia, FASA-Renault vio como su cadencia de producción se estancaba en unos años en que se estaba demostrando como la más eficiente y dinámica del sector, lo que le impidió sacar el máximo provecho al empuje que estaba conociendo.

La estabilización de la empresa, lograda a mediados de 1976, permitió recuperar los programas de expansión proyectados. La puesta en funcionamiento de la tercera factoría y la modernización de las instalaciones pucelanas permitieron que FASA-Renault se convirtiera por primera vez en la principal empresa del sector. El incremento de la producción, que pasó de poco más de 200 mil automóviles en 1976 a cerca de 350 mil en 1980, tuvo lugar en los peores años de la crisis económica en que se vio sumida España hasta mediados de los ochenta. Esta trayectoria fue posible por el excelente comportamiento tanto de las ventas interiores como de las exportaciones. De hecho, los ligeros aumentos de las ventas domésticas, en un mercado en contracción, permitieron a Renault representar sobre un tercio de las matriculaciones de 1980, convirtiéndose en la principal marca en España. Además, el comportamiento de las exportaciones siguió la tónica general, saltando en cuatro años de 35 mil unidades a cerca de 100 mil. Buena parte de los resultados de FASA-Renault deben ser achacados a la excelente acogida, tanto en España como en Francia, del Renault 5, que se adaptaba perfectamente a las circunstancias del momento y que, por ello, acabó siendo bautizado como el “coche de la crisis”.

Una vez convertida en la principal empresa del sector y en la marca líder en España, FASA-Renault tenía el reto de defender la posición lograda. A nivel doméstico el mayor desafío era afrontar la entrada de Opel, aunque también se debían considerar los efectos de la integración en la CEE, destacando la progresiva liberalización del mercado. No obstante, los principales problemas de FASA-Renault provinieron de la

crisis que experimentó Renault durante la primera mitad de los ochenta, y que comportaron una parálisis del programa de exportaciones de filial castellana. A pesar de todo, FASA-Renault pudo mantener su producción por encima de las 300 mil unidades hasta 1984, cuando Renault decidió reducir sus pedidos a 50 mil unidades y la menor demanda interna redujo las ventas en otras 20 mil. Si bien FASA-Renault resistió notablemente bien en su mercado doméstico, la total dependencia de la casa matriz en cuanto a las exportaciones le causó más apuros. No obstante, en un contexto de crisis, FASA-Renault seguía reafirmandose como el principal centro internacional de producción de coches Renault. Por ello, una vez el Estado español se integró en la Europa comunitaria, los responsables de Renault volvieron a contar con la producción de la casa castellana como parte fundamental de su estrategia.

CONCLUSIONES

A lo largo del siglo XX la industria del automóvil, definida por Peter Drucker como <<*the industry of industries*>>, ha constituido uno de los ejes vertebradores de numerosos procesos de industrialización. Esto ha sido así por su capacidad para generar tanto grandes efectos de arrastre sobre el tejido industrial, como cambios estructurales en los sistemas de producción que se han difundido hacia otras ramas productivas; sin olvidar su gran capacidad para crear empleo, ya sea directo o inducido. Al cruzarse el ecuador de la centuria la fabricación de automóviles de turismo en la economía española era un hecho puramente testimonial. La ausencia de la industria más característica de la Segunda Revolución Tecnológica dificultaba la industrialización ibérica.

Al finalizar el siglo, España se había asentado como el tercer fabricante de turismos de la Unión Europea. Además, la orientación exterior del sector, con un nivel de exportación que se situaban por encima del 80% de la producción, era mayor que la de los principales socios comunitarios⁷⁴⁷. Asimismo, en el año 2001 la fabricación de vehículos presentaba una balanza exterior con un saldo claramente positivo, una ventaja comparativa revelada positiva y contaba con 12 de las 30 grandes empresas exportadoras de España⁷⁴⁸. Estos datos señalan a la industria automovilística como uno de los principales propulsores de la economía española.

De lo expuesto se deduce que durante la segunda mitad del siglo XX la industria automovilística localizada en el Estado español se vio sumida en un profundo proceso de desarrollo que merece ser estudiado y analizado. El propósito de la presente tesis doctoral ha sido elaborar una historia económica y empresarial de FASA (FASA-Renault), desde su constitución hasta el año de la integración en la Comunidad Económica Europea, con el fin de aportar nueva evidencia empírica que permita aumentar el nivel de conocimiento sobre este proceso. Durante el período analizado la producción anual de la empresa osciló permanentemente entre el 20 y el 35% del total de turismos (y derivados) fabricados en España. Asimismo, las matriculaciones de turismos Renault significaron un 27% de las registradas entre 1961 y 1986, siendo la marca líder desde 1980 en adelante. Estas cifras revelan la importancia de la empresa

⁷⁴⁷ ANFAC, Memorias, 1990-2010.

⁷⁴⁸ Catalan, Miranda y Ramon-Muñoz, 2011: 25 y 34.

dentro del sector y certifican el potencial explicativo que su estudio presenta para ampliar los conocimientos presentes sobre el proceso de desarrollo de la industria automovilística.

Hasta el momento la mayoría de trabajos que desde el ámbito académico han analizado la trayectoria de FASA (FASA-Renault) estableciendo un conocimiento factual sobre la misma, entre los que sobresalen los de Loubet y Sánchez Sánchez⁷⁴⁹, lo han hecho a partir de la explotación de fuentes de información de la *Régie Nationale des Usines Renault*. Este no es el caso de los trabajos de Charron⁷⁵⁰, que se han centrado especialmente en la evolución de las relaciones laborales de la compañía y han contado con los convenios colectivos y otra documentación proveniente de la Dirección de Personal y del Sindicato UGT como principal fuente de información, aunque también incorporan evidencia recogida en las Memorias de actividad. Por ello, una de las principales aportaciones del trabajo presentado ha sido explotar unas fuentes directas de información hasta el presente no exploradas –como son las *Actas del Consejo de Administración* y las *Actas de la Junta General de Accionistas* de FASA (FASA-Renault)– o infrutilizadas –como son sus *Memorias de Actividad*. La investigación presentada complementa a la literatura existente y ha permitido obtener nuevas evidencias y conclusiones.

En primer lugar, el trabajo ha aportado nueva evidencia empírica que refuerza la hipótesis sobre el papel propulsor de las políticas industriales activas en los procesos de desarrollo de los países atrasados en la línea trazada por Ha-Joon Chang⁷⁵¹. Chang defiende, siguiendo al economista alemán Friedrich List, que todas las economías en proceso de actualización han empleado políticas industriales, comerciales y tecnológicas activas para la promoción del desarrollo económico. En esta dirección, sostiene que el problema común de las economías en desarrollo es que la transición hacia actividades de valor añadido más alto no ocurre “naturalmente”, sino que la experiencia histórica demuestra que requiere del uso de un amplio abanico de políticas estratégicas, entre las que se encuentra la protección.

⁷⁴⁹ Loubet, 2000 y Sánchez Sánchez, 2004 y 2006.

⁷⁵⁰ Charron, 1990 y 1998.

⁷⁵¹ Chang, 1993, 1994 y 2002a.

El uso de políticas estratégicas de fomento de la industrialización también despertó la atención de economistas de orientación neokeynesiana, una vez constatado su éxito en Japón. Krugman construyó un modelo teórico en el cual la protección cobraba sentido como estrategia de promoción de las exportaciones⁷⁵². Posteriormente, el mismo Krugman desarrolló un nuevo modelo de especialización internacional donde la ventaja comparativa, en lugar de ser determinada por la dotación de factores de un país, evoluciona a lo largo del tiempo a través del *learning-by-doing*. En este caso, patrones arbitrarios de especialización, una vez establecidos, tienden a permanecer en el tiempo, siendo uno de ellos la aplicación de protección temporal sobre sectores específicos. La implementación de esta política puede modificar permanentemente la ventaja comparativa a favor del país que la aplica⁷⁵³.

Asimismo, Dasgupta y Stiglitz defendieron la protección de la industria naciente aduciendo que cuando un proceso de aprendizaje genera algún tipo de externalidad intertemporal en la producción, en ausencia de intervención pública una industria naciente con capacidad de aprendizaje verá sofocada su trayectoria debido a los efectos de la competencia extranjera⁷⁵⁴. Posteriormente, Stiglitz se ha reafirmando en sus convicciones, señalando que se debe empezar a ofrecer un paradigma alternativo al llamado consenso de Washington en materia de estrategias de desarrollo⁷⁵⁵. En un trabajo presentado junto a Cimoli y Dosi, Stiglitz argumenta, igual que Chang, que durante su proceso de desarrollo países como EUA, Alemania, Japón o, más recientemente, Corea del Sur, China o Brasil, han impulsado el crecimiento económico aplicando un amplio espectro de políticas industriales como el fomento de instituciones para el aprendizaje tecnológico, la protección de “industrias nacientes” o políticas comerciales activas⁷⁵⁶.

La evidencia aportada en los dos primeros capítulos ha permitido constatar que el patrón de desarrollo de FASA estuvo condicionado por dos grandes grupos de políticas industriales. Las políticas del primer grupo tenían un claro sesgo proteccionista e iban desde la simple protección directa vía aranceles y contingentes de importación hasta la obligatoriedad de producir con componentes de fabricación doméstica. El segundo grupo de medidas englobaba a aquellas cuyo objetivo era

⁷⁵² Krugman, 1984.

⁷⁵³ Krugman, 1987.

⁷⁵⁴ Dasgupta y Stiglitz, 1988.

⁷⁵⁵ Stiglitz, 1998.

⁷⁵⁶ Cimoli, Dosi y Stiglitz, 2009.

estimular el logro de una dimensión suficiente, siendo la principal el rígido control a la entrada de nueva competencia. Estas conclusiones validan las tesis presentadas por Jordi Catalan conforme en este período las claves del logro de la ventaja comparativa fueron la política restrictiva de importaciones, la respuesta positiva del tejido industrial autóctono y el éxito de iniciativas empresariales como SEAT o FASA⁷⁵⁷. Al mismo tiempo, queda en entredicho el escaso protagonismo que le dio José Luis García Ruiz a la aplicación de dichas políticas, alegando que éstas fueron comunes a la inmensa mayoría de países que se adentraron en la producción en masa fuera de los Estados Unidos⁷⁵⁸.

Las fuentes de información utilizadas han permitido establecer los siguientes hechos en la vida de la empresa. FASA fue constituida el 29 de diciembre de 1951 en la sede del Banco Castellano de Valladolid con el objetivo de montar en la misma ciudad el Renault 4CV. Los integrantes de su primer consejo de administración eran naturales o estrechamente relacionados con la capital del valle del Duero. El impulsor y *alma Mater* del proyecto fue el entonces teniente coronel Manuel Jiménez-Alfaro, que a la postre sería nombrado gerente y controlaría el día a día de la compañía. El objetivo del militar era trabajar en aras de que España dispusiera de una industria automovilística propia. En este empeño se encontraba desde antes de producirse la insurrección militar del 17 y 18 de julio de 1936. A principios de los años cuarenta, su posición como profesor principal de automovilismo en la escuela politécnica del ejército le permitió establecer los contactos necesarios.

A finales de 1950, y después de arduas negociaciones, el militar logró hacerse con las licencias de producción del 4CV. Las negociaciones no fueron fáciles, ya que Pierre Lefauchaux, el presidente de Renault, era un antiguo miembro de la resistencia francesa y sentía un profundo desprecio por el régimen fascista español. No obstante, el hecho de poder operar en un mercado con un bajo nivel de motorización y reservado a la producción doméstica fue minando sus reticencias. Finalmente, la amenaza de Jiménez-Alfaro de entablar contactos con Volkswagen acabó desencallando la operación.

Una vez conseguida la licencia del Renault 4CV, Jiménez-Alfaro tuvo que vencer serios obstáculos para lograr la imprescindible autorización para operar en España. El escollo principal fue la oposición directa del INI de Suanzes. Para vencerlo, el militar

⁷⁵⁷ Catalan, 2000 y 2010.

⁷⁵⁸ García Ruiz, 2001 y 2003.

implicó a Nicolás Franco, hermano del dictador, en el proyecto, ofreciéndole el puesto de presidente, pues era de sobras conocida su gran habilidad para superar cualquier obstáculo administrativo. Además de ser el lugar de residencia de su madre y su hermano José, director de la fábrica nacional de armas, Jiménez-Alfaro decidió localizar la factoría proyectada en Valladolid debido a los contactos que allí tenía, destacando su estrecha amistad con el mismo alcalde, José González-Regueral, antiguo compañero suyo en la academia militar. Merced a su relación con el inquilino de la plaza mayor, pudo entrar en contacto con Ramón López Mozó, quien aceptó aportar a la iniciativa unos terrenos con naves industriales y ramal ferroviario situados en las afueras de la ciudad.

La autorización administrativa a la nueva industria se obtuvo en octubre de 1951. Entre las condiciones impuestas, figuraba la obligatoriedad de incorporar un porcentaje de producción doméstica del 90% al finalizar el tercer año y del 100% a los seis. Con el beneplácito gubernamental bajo el brazo, tocaba encontrar la financiación comprometida. Otra vez, fue González-Regueral quien proporcionó a Jiménez-Alfaro los contactos necesarios. El alcalde le facilitó una reunión con el empresario local, Alfonso Sánchez Huerta, quien encargó a su apoderado, Santiago López González, que citara en su nombre a diversos capitalistas vallisoletanos para intentar reunir los recursos comprometidos. Quienes aportaron el capital inicial de 5 millones de pesetas y desembolsaron 39 de los 55 millones de la primera ampliación fueron un centenar de inversionistas de Valladolid. Los 16 millones restantes fueron cubiertos por la SAEAR, filial de la *Régie* responsable, por el acuerdo de cesión de licencias, de la comercialización del 4CV en España.

Las primeras unidades del 4CV salieron de las cadenas pucelanas en agosto de 1953, iniciándose su producción en serie, con una cadencia de 10 vehículos diarios, en octubre del mismo año. Unos meses más tarde, en mayo de 1954, y después de vivirse fuertes tensiones entre los consejeros primitivos y la SAEAR, el Banco Ibérico se hizo con un 10% del capital de FASA. Los pasos del banco de la Gran Vía madrileña fueron seguidos poco después por el Banco de Santander, que en marzo de 1955 adquirió otro 10% de las acciones de la compañía. La voluntad de ambos bancos era la misma: introducirse en un sector estratégico del que estaban ausentes y aprovechar los requerimientos de FASA para impulsar la actividad de otros activos industriales en los que tenían participación.

Poco después de adquirir su primer paquete accionario, el Banco de Santander suscribió íntegramente una ampliación del capital y se convirtió en el principal accionista de FASA. A principios de 1956 tanto Nicolás Franco como Manuel Jiménez-Alfaro se apartaban de sus puestos y dejaban el manejo directo de la compañía en manos de Eduardo Ruiz de Huidobro, el hombre fuerte de la casa cántabra en Valladolid. El principal reto que tuvo que asumir el nuevo equipo rector fue la nacionalización del conjunto motopropulsor, hecho imprescindible para lograr los porcentajes de producción doméstica requeridos. Para ello se encargó la fabricación del motor a Nueva Montaña Quijano, empresa cántabra de la cual Huidobro era su gerente. A su vez, la producción de la caja de cambios se encomendó a la hispalense Industrias Subsidiarias de Aviación, que se encontraba en la órbita del grupo Fierro.

Mientras la nacionalización de la caja de velocidades quedaba ultimada a principios de 1959, la del motor presentaba más problemas y se pospuso hasta otoño de 1960. Esta evolución ilustra cual fue la dinámica de FASA, pues entre 1958 y 1961, años en los que el Santander la controló de forma absoluta, la producción se estancó alrededor de los 8 mil automóviles anuales. Además, la parálisis se reflejó también en muchos otros indicadores del dinamismo de la empresa como el tamaño de su plantilla, la cifra de negocios, el capital social o el inmovilizado material. Por esta razón, estos años pueden ser calificados de letárgicos. Finalmente, el Banco de Santander se deshizo de su participación, vendiendo todas sus acciones de FASA al Banco Ibérico.

Fue bajo el mando de los Fierro cuando FASA se adentró en la producción en masa. La entidad de la Gran Vía madrileña sí que estaba dispuesta a realizar los esfuerzos financieros que el desarrollo de la empresa requería. Bajo la vicepresidencia de Arturo Fierro y la gestión de Rodríguez Pomatta no sólo se incrementó notablemente la capacidad productiva, sino que además se inició un proceso de integración vertical de la producción que pasaba por asumir directamente la fabricación de elementos estratégicos como eran el motor, la caja de cambios y la carrocería. Para ello se constituyeron dos filiales, FACSA y FAMESA, y se adquirió el activo industrial de ISA dedicado a la producción de las cajas. Asimismo, también se implantaron otras filiales como MECONSA, dedicada a la estadística y la mecanización contable, o Industrias Lusitanas Renault, la primera filial extranjera de la compañía.

El mandato en solitario del Banco Ibérico terminó en 1965. En ese momento la fabricación de automóviles Renault por parte de FASA rozaba las 50 mil unidades anuales, los modelos producidos se habían diversificado y sus tasas de nacionalización

se situaban alrededor del 90% requerido. Asimismo, FASA se había convertido en el principal centro de producción de automóviles Renault ubicado fuera de Francia, por delante de la fábrica belga de Haren-Vilvoorde. Pero los esfuerzos realizados para que la casa vallisoletana conociera un desarrollo integral revelaron que el Ibérico carecía de las capacidades para llevar adelante el proyecto por sí sólo. En el transcurso del segundo semestre de 1964 se fraguaron las negociaciones mediante las cuales FASA integraba la estructura comercial de RESA, la antigua SAEAR, al tiempo que la RNUR adquiriría una participación determinante en su capital.

Durante los años transcurridos entre el inicio de la producción del Dauphine y la entrada de la *Régie* como socio de referencia, se sentaron las bases para transformar a FASA de simple planta ensambladora a auténtica fabricante de automóviles de turismo y convertir a Valladolid en uno de los principales núcleos de la industria automovilística en España. Sin embargo, el precio a pagar fue la cesión del control de la empresa a Renault. Con esta operación, FASA se convertía en FASA-Renault, evidenciando el nuevo estatus adquirido por la casa del rombo. Fue bajo la batuta gala que se materializó el ambicioso programa de integración vertical de la producción iniciado por los Fierro; que continuaban como socios minoritarios.

Los hechos relatados muestran como la trayectoria de FASA desde su constitución hasta su transformación en FASA-Renault valida y refuerza la hipótesis sobre el papel tractor de la política industrial en el impulso de los procesos de desarrollo. Se puede decir, sin temor a equivocarse, que FASA es una hija de la protección. En primer lugar, por que fue la política industrial consistente en reservar el mercado del automóvil a los fabricantes instalados, la condición necesaria que forzó a Renault a ceder las licencias de producción a Jiménez-Alfaro. Es importante resaltar que para la sociedad gala su óptimo era vender directamente en la península la producción realizada en Francia, mientras que su *second best* era montar en Valladolid los conjuntos completos fabricados en Billancourt. Por ello, la política industrial afectó a la trayectoria de la empresa una segunda vez. Fue la obligatoriedad de incorporar unos amplios porcentajes de producción doméstica la que obligó a Renault a ceder la producción de componentes esenciales como eran el conjunto motopropulsor o la carrocería. Finalmente, la política industrial condicionó el desarrollo de la empresa vallisoletana una tercera vez. Como ha quedado acreditado, fue la designación de Valladolid como polo de desarrollo lo que determinó que en el complejo industrial pucelano se acabara instalando una factoría de fabricación de motores y otra de carrocerías. Asimismo, la condición de polo de desarrollo que también obtuvo Sevilla

ayudó a transformar definitivamente las antiguas instalaciones de ISA en una modernizada fábrica de cajas de velocidades cuya propiedad recaía totalmente en FASA.

Asimismo, la evidencia aportada en estos capítulos ha fijado con suficiente solidez quienes fueron los agentes que participaron en el desarrollo de FASA, estableciendo también la naturaleza y el impacto de su intervención, así como acotando el período en que ésta tuvo lugar. La explotación de fuentes primarias de información sobre la empresa hasta el momento no exploradas o infrautilizadas ha arrojado nueva luz sobre la trayectoria de FASA. En especial, ha permitido discernir las diferentes fases por las que pasó la compañía, reafirmando datos ya apuntados y revelando otros de desconocidos o mal reportados por la literatura académica. Con esta aportación, posible por la naturaleza de las fuentes utilizadas, se ha avanzado en el conocimiento que sobre ese período de la vida de la empresa habían ofrecido los trabajos previos de Charron, Loubet y Sánchez.

Aunque las políticas industriales activas pueden explicar parte del desarrollo de un sector industrial, en este caso el automovilístico, no justifican el éxito de una empresa en concreto. Por esta razón, el segundo objetivo planteado ha sido identificar las causas y factores específicos de la trayectoria de FASA (FASA-Renault). En 1960 FASA no aparecía ni en el ranking de las 200 principales empresas españolas en activos netos ni en el de las 50 empresas industriales más grandes. En 1974 FASA-Renault figuraba en la posición número 43 de la primera clasificación y en la treceava de la segunda⁷⁵⁹. La hipótesis defendida ha sido que la compañía fue capaz de realizar con éxito la triple inversión que según Chandler explica el auge de la gran empresa capitalista industrial. Y que fue Renault, su máximo accionista desde 1965, quien lo hizo posible.

En *Scale and Scope*, Chandler expone que el triunfo de las empresas de la Segunda Revolución Tecnológica se debió al aprovechamiento de las economías de escala y/o diversificación potenciales derivadas de las nuevas tecnologías de producción. Sin embargo, añade que para aprovechar las ventajas en coste de las nuevas tecnologías emanadas de operar con un gran volumen de producción, se debían efectuar tres tipos correlacionados de inversión: en estructuras productivas, para

⁷⁵⁹ Carreras y Tafunell, 1994: 471-484.

explotar las economías de escala o diversificación potenciales; en redes de marketing y distribución, a nivel nacional e internacional, para permitir un gran volumen de producción; y en gestión o *management*, tanto para controlar y monitorizar las actividades funcionales básicas, como para coordinar estas actividades y planificar y asignar recursos para la producción y distribución futuras⁷⁶⁰.

Las mayores economías de escala de las tecnologías de la Segunda Revolución Tecnológica provocaron que las grandes plantas industriales que operaban a partir de su <<escala eficiente mínima>> tuvieran unas espectaculares ventajas de coste sobre las plantas más pequeñas⁷⁶¹. La necesidad de mantener una escala eficiente mínima requería un alto nivel de coordinación que se lograba a través de un equipo gestor organizado jerárquicamente. Por ello, aprovechar las economías de escala y diversificación dependía de la “organización” y de lo que Chandler llama <<*human capabilities*>>, esto es, la experiencia, las habilidades humanas <<*skills*>> y el equipo de trabajo necesarios para explotar plenamente el potencial de los procesos tecnológicos⁷⁶².

Según este análisis, el elemento central de la moderna empresa industrial son las capacidades de organización. Éstas comprenden tanto las instalaciones físicas (factorías, oficinas de venta y administración, laboratorios de investigación) como las habilidades humanas (funcionales y de gestión) y su organización dentro de la empresa. Las economías de escala y diversificación sólo se pueden alcanzar si las habilidades de gestión, basadas en el aprendizaje continuo dentro de los distintos niveles de la jerarquía directiva, están eficazmente coordinadas. La habilidad para ganar y mantener cuota de mercado y beneficios revelan la eficiencia de la empresa capitalista⁷⁶³.

Los trabajos de Chandler presentan numerosos puntos de encuentro con la denominada escuela evolutiva de la empresa. Hay un sólido consenso en que este enfoque fue formulado específicamente por primera vez por Nelson y Winter, en cuyo trabajo seminal se ofrece una teoría económica formal de la actividad económica centrada en la innovación industrial⁷⁶⁴. Nelson y Winter integran una teoría de la

⁷⁶⁰ Chandler, 1996: 17.

⁷⁶¹ Chandler, 1996: 37.

⁷⁶² Chandler, 1992a: 81.

⁷⁶³ Chandler, 1992b: 487.

⁷⁶⁴ Nelson y Winter, 1982.

empresa que tiene como principal referente las proposiciones de Schumpeter⁷⁶⁵, aunque bebe de otras fuentes como Marshall, Penrose o Cyert y March⁷⁶⁶. Las <<*organizational routines*>> de la empresa, estos es, sus habilidades de organización, son uno de sus conceptos centrales⁷⁶⁷. El énfasis en la acumulación de capacidades específicas ha ofrecido un marco de análisis a la historia industrial y de la empresa donde situar sus investigaciones sobre el proceso competitivo en la línea trazada por Chandler⁷⁶⁸.

Los procesos de eclosión y expansión de la gran empresa industrial son difíciles de explicar en términos de costes de transacción, agencia y otros tipos de costes de información. La respuesta requiere considerar como las empresas evolucionan sus capacidades de organización y como su fuerza y debilidad competitiva en el largo plazo son reflejo de estas capacidades adquiridas, así como de las del resto de empresas del sector y de las industrias relacionadas. En el tercer capítulo se ha analizado el proceso de desarrollo de FASA-Renault hasta 1974, momento en que la crisis económica impacto con fuerza en España y se empezaron a sentir los efectos del cambio en la orientación de las políticas estratégicas.

Como ha quedado acreditado, en esos años FASA-Renault experimentó un extraordinario impulso que la llevó a convertirse en 1980 en la principal empresa del sector, tanto por su volumen de producción como por sus ventas en España. Si bien esta trayectoria fue posible por la aplicación de políticas estratégicas de fomento de la industrialización, el marco normativo no puede explicar por si solo el éxito de una empresa en concreto. La evidencia aportada ha validado la hipótesis conforme el éxito de FASA-Renault se sostuvo en la materialización de la triple inversión –en producción, comercialización y *management*– que Chandler relaciona directamente con el auge de la gran empresa industrial moderna. Asimismo, los datos analizados señalan que fue la

⁷⁶⁵ Schumpeter, 1934 y 1942. La influencia de Schumpeter, y especialmente su consideración del capitalismo como un motor de cambio progresivo, es tal, que Nelson y Winter afirman que <<*it could reasonably be said that we are evolutionary theorist for the sake of being neo-schumpeterian* (Nelson y Winter, 1982: 39) >>.

⁷⁶⁶ Marshall, 1963, Penrose, 1959 y Cyert y March, 1963.

⁷⁶⁷ Este concepto se encontraría muy cercano al de <<*dynamic capabilities*>>, definidas como la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno en que opera mediante la reconfiguración de sus competencias (Teece, Pisano y Shuen, 1997: 516).

⁷⁶⁸ Entre los trabajos más influyentes de la escuela evolutiva de la empresa destacan los de Nelson (1991), Clark y Fujimoto (1991), Teece (1992 y 1993), Teece y Pisano (1994), Marengo (1992), Cohen y Bacdayan (1994), Cohen et al. (1996), Dosi y Nelson (1994), Dosi (1995), Dosi, Nelson y Winter (2000), Levinthal (2000), Winter (1995) y Nelson y Winter (2002).

transferencia de recursos financieros, humanos y técnicos por parte de la *régie Renault* la que posibilitó que la compañía castellana alcanzara las capacidades competitivas necesarias para actuar tanto en el mercado español como en el europeo, situándose en el mismo nivel de desarrollo que las factorías francesas.

Una vez asumida una mayoría determinante en el capital de la empresa, Renault realizó una continua transferencia de conocimientos que fue clave para que su nueva filial pudiera afrontar el aumento de competencia que estaba conociendo el mercado español. La primera actuación de la *Régie* fue reorganizar funcionalmente a FASA-Renault, para lograr una estructura de gestión capaz de sacar el máximo partido a la doble inversión, en producción y comercialización, proyectada. Para ello recompuso el Consejo de Administración, colocando un hombre en la vicepresidencia y otro en la gerencia; envió a España a más de una decena de altos ejecutivos procedentes de los cuarteles centrales de Billancourt; y, finalmente, creó un “Comité General de Trabajo”, cuya misión era coordinar la compañía analizando su marcha desde una triple vertiente técnica, administrativa y financiera.

La reorganización implementada buscaba sacar el máximo partido a los constantes aumentos en la capacidad de producción. Desde mediados de los años sesenta, FASA-Renault experimentó una auténtica revolución en su capacidad instalada, que le permitió superar los 100 mil automóviles anuales en 1971 y los 200 mil en 1975. El primer paso fue establecer un doble turno de trabajo y modernizar las instalaciones, para posteriormente implantar una segunda factoría de montaje en Valladolid, que inició con normalidad su actividad a principios de 1972. Tan sólo un año más tarde, se empezó a proyectar el alzamiento de una tercera fábrica, esta vez en la provincia colindante de Palencia. Merced a ello, en 1975 FASA-Renault se había consolidado como el principal centro de producción de automóviles Renault fuera de Francia, asumiendo más de un tercio del total del *output* exterior de la *Régie*.

También las fábricas de componentes experimentaron su propia revolución. El punto álgido de su proceso de desarrollo fue la instalación de dos líneas *transfert* en motores, de otra en cajas de cambios y el acondicionamiento de cuatro grandes prensas en las plantas de carrocerías. Desde el principio, Renault proyectó estas inversiones adjudicándoles unos notables niveles de exportación, hasta el punto que las sucesivas ampliaciones y mejoras de las mencionadas líneas permitieron que FASA-Renault se convirtiera en una exportadora neta tanto de motores como de cajas de cambio.

Sin embargo, el incremento de la capacidad de producción sólo se podía sostener si la red de ventas era capaz de dar salida a la producción creciente. Las capacidades de marketing y distribución de la estructura comercial eran cruciales en un sector cuya oferta aumentaba constantemente. Para afrontar el nuevo escenario, FASA-Renault no dudó en reestructurar y expandir constantemente la red comercial heredada de RESA. La experiencia del departamento comercial de la *Régie* fue la base sobre la que se fundamentó la estrategia a seguir, que pivotó en el mismo eje que en Francia: diversificación de modelos y expansión de los puntos de venta. Gama y red dieron resultado. A pesar de que la competencia se agudizó significativamente desde mediados de los sesenta, las matriculaciones de automóviles de turismo marca Renault en España se incrementaron año a año desde 1967 hasta 1980, momento en que se rompió por primera vez la barrera de los 200 mil registros anuales.

La materialización de la triple inversión, posible por la transferencia de recursos y capacidades por parte de Renault, no había sido objeto de un análisis específico en la literatura referenciada. Por ello constituye una novedad del trabajo presentado el insertar la trayectoria de FASA-Renault dentro del marco interpretativo formulado por Chandler para analizar la gran empresa. La investigación sobre la trayectoria de FASA-Renault entre 1965 y 1973, realizada desde una óptica de historia empresarial, ha permitido integrar el proceso de desarrollo de la industria automovilística localizada en España en la dinámica del capitalismo industrial propuesta por Chandler.

A principios de los años setenta las pautas de desarrollo que sostenían el crecimiento del conjunto de la industria automovilística ubicada España empezaron a mostrar señales inequívocas de agotamiento. La capacidad de producción del conjunto del sector sobrepasaba con creces las capacidades de absorción del mercado doméstico. La limitación de las series, impuesta por el volumen de la demanda interna, junto a la necesidad de lanzar periódicamente nuevos modelos y al alto grado de nacionalización exigido, hacía que sobre las empresas pesaran fuertemente las amortizaciones y la autofinanciación, obligando en conjunto a un nivel de precios superior al europeo que dificultaba la exportación cuando no se realizaba con *dumping*. Una vez dejada atrás la euforia post-estabilización, que aceleró el desarrollo del sector, se evidenció que el mercado español no podía absorber la capacidad de producción del conjunto de la industria.

El tercer objetivo planteado ha sido analizar la evolución de FASA-Renault entre el primer shock del petróleo y la integración de España en la CEE. Durante este período la industria automovilística recibió tres fuertes shocks que provocaron su reconfiguración. El primero de ellos fue el cambio de orientación en las políticas estratégicas. Como se ha mostrado anteriormente, el despegue del sector tuvo lugar bajo unas políticas industriales centradas en la reserva del mercado a los productores instalados y en una concesión de licencias de fabricación extremadamente cautelosa. No obstante, durante la década de los setenta el gobierno español modificó las bases sobre las que se había sustentado el desarrollo de la industria automovilística.

A finales de 1972 se promulgaron dos decretos que pretendían reconfigurar la estructura de la industria automovilística. La nueva legislación se justificaba en base a la evolución del mercado interior y en la necesidad de insertar a las empresas españolas en la estrategia internacional de las grandes firmas constructoras. Su principal objetivo era facilitar el establecimiento de los grandes constructores norteamericanos. El brusco giro experimentado por el modelo de desarrollo iba aparejado a cambios fundamentales en las políticas aplicadas, como eran el grado de incorporación de componentes locales, la reserva del mercado interno y el veto a nuevos fabricantes. Una primera consecuencia fue el aumento de la competencia debido a la entrada de Ford, que inició su actividad en 1976, y de GM, que a través de Opel empezó su producción en 1983.

El segundo gran impacto fue la depresión experimentada por la economía española durante la segunda mitad de los años setenta, y que se prolongó hasta mediados de los ochenta. Su estallido se debe buscar en la crisis internacional agudizada por el alza en los precios de los hidrocarburos. Sin embargo, sus efectos al sur de los Pirineos fueron mucho más duros y prolongados. Desde la aplicación del Plan de Estabilización de 1959 la economía española había experimentado unas tasas de crecimiento extremadamente elevadas (un 8% de media anual), que disminuyeron notablemente a partir de 1973. Entre el año de la muerte del dictador y el de la promulgación de la constitución la demanda pública sostuvo el crecimiento entre el 4 y el 5% anual. Los efectos de las medidas de ajuste aplicadas desde ese momento mantuvieron el crecimiento por debajo del 2% hasta la incorporación a Europa, conociendo tasas negativas en 1981. La contracción del crecimiento fue precedido de una espiral inflacionista, que alcanzó su punto álgido con el 24,7% registrado en 1977. Entre las principales consecuencias de la estanflación se encontraron un fuerte

descenso de la población ocupada y la aparición de unos altos índices de paro. A nivel empresarial, un primer resultado fue el desplome de la inversión.

El tercer shock que afrontó la industria fue la emergencia de los constructores japoneses que, en pocos años, se hicieron con el liderato mundial del sector. La literatura académica ha establecido que el auge nipón derivó de la implementación de unos modelos productivos que se diferenciaban de los aplicados en Occidente. En su influyente libro *The Machine That Changed the World*, Womack, Jones y Roos definieron un nuevo modelo de producción emanando de la industria automovilística japonesa, especialmente de Toyota, que bautizaron como *lean production* (traducido al castellano como “producción ajustada” o “producción ligera”). La producción se define como *lean* porque utiliza menos de todo en comparación a la producción en masa: menos trabajo en fábrica; menos espacio para fabricación; menos inversión en maquinaria; menos tiempo en investigación y desarrollo; y menos existencias o stocks; además, produce una mayor variedad de productos y lo hace con menos defectos. Según concluían, este conjunto de prácticas permitía superar las limitaciones inherentes a los modelos de corte fordista o sloanista, resultando en un nuevo paradigma productivo.

Este trabajo motivó la respuesta desde Francia de un grupo de investigadores coordinados a través de la “Red Internacional del Automóvil GERPISA”. El trabajo más relevante fue el presentado por Boyer y Freyssenet, en el cual se revisa el análisis de los modelos productivos surgidos de la industria automovilística y donde se sostiene que el concepto *lean production* no puede tener validez como modelo productivo real pues de Japón no emanó únicamente un solo modelo productivo⁷⁶⁹. En esta dirección señalan que el modelo aplicado por Toyota, caracterizado por la búsqueda permanente de la reducción de costes, difiere fundamentalmente tanto del implementado por Honda, cuya estrategia se centra en la innovación y la flexibilidad, como de los implementados por el resto de fabricantes nipones⁷⁷⁰. No obstante, de lo que no hay duda es de la

⁷⁶⁹ Boyer y Freyssenet, 2000: 77-100.

⁷⁷⁰ Esta conclusión fue refrendada en la obra colectiva de Freyssenet, Mair, Shimizu y Volpato (1998), en la cual se concluye que durante los años setenta de Japón no emergió un único modelo productivo, pero que tampoco compartían trayectorias ni los grandes fabricantes norteamericanos ni los europeos. Además, en Boyer, Charron, Jürgens y Tolliday (1998) se defiende que el traslado directo o la mera imitación de modelos productivos ajenos rara vez es posible o deseable, ya que estos requieren ser adaptados o reformados de manera significativa para adecuarse al nuevo entorno.

existencia de un Sistema de Producción de Toyota (SPT) que en los años setenta demostró claramente su mayor competitividad⁷⁷¹.

En el cuarto y último capítulo se ha analizado el período en que la economía española se vio sumida en una profunda crisis de la que no saldría hasta el año en que se consumó la adhesión del Estado español a la CEE. La principal investigación que desde el ámbito académico ha analizado la trayectoria de FASA-Renault durante este período ha sido la realizada por Elsie Charron. En ella se expone que el método aplicado para incrementar la productividad a principios de los ochenta habría sido el mismo que el empleado en las factorías francesas: la automatización de las instalaciones. El hecho diferencial se encontraría en la voluntad para reconciliar productividad y empleo, siendo los mecanismos de movilidad interna entre factorías el puntal de esta estrategia. Por todo ello, Charron concluye que FASA-Renault sería un modelo de hibridación, donde la filial habría adoptado el modelo productivo de la casa madre pero adaptándolo a su entorno local⁷⁷². El análisis de este período abordado desde un enfoque de historia empresarial y utilizando otras fuentes de información ha permitido analizar la vida de la empresa desde una óptica distinta, aportando nuevas evidencias e interpretaciones.

En los años setenta, los dos principales problemas que tuvo que afrontar FASA-Renault fueron la conflictividad laboral y la legislación sobre la fijación de los precios del automóvil. Ante el nuevo escenario de claro signo estancionario, la conjunción de un ciclo de duros conflictos laborales con un marco legal que impedía el poder repercutir directamente los aumentos de costes en los precios de los automóviles, provocó que la compañía experimentara pérdidas crecientes durante el trienio 1974-1976. Una primera consecuencia fue la paralización del programa de desarrollo que tenía como principal objetivo aumentar la capacidad de producción mediante la construcción de una tercera factoría de montaje. Debido a ello, la cadencia diaria de producción se estancó en unos años en que la marca Renault se estaba mostrando como la más dinámica del mercado.

La estabilización de la empresa, lograda a mediados de 1976, facilitó que se pudieran retomar los programas de expansión paralizados. La puesta en funcionamiento de la tercera factoría y la modernización de las instalaciones pucelanas permitieron que la producción anual pasara de los poco más de 200 mil automóviles de

⁷⁷¹ Ohno, 1982.

⁷⁷² Charron, 1998.

1976 a los cerca de 350 mil de 1980, que convirtieron a FASA-Renault en la principal productora de la industria. Esta trayectoria fue posible por el excelente comportamiento tanto de las ventas interiores como de las exteriores. Aunque el hecho distintivo de estos años fue el despegue de las exportaciones, que en poco tiempo pasaron a representar más de un tercio de la cifra de negocios, ello no es óbice para señalar el excelente comportamiento experimentado en el mercado doméstico. Buena parte del éxito debe ser achacado a la excelente acogida, tanto en España como en Francia, del Renault 5, modelo que se adaptaba perfectamente a las circunstancias del momento y que, por ello, acabó siendo bautizado como el “coche de la crisis”.

Financiar la triple inversión requirió de unos capitales ingentes. La expansión que Renault estaba conociendo en Francia, facilitó su obtención. Hasta 1980, el capital social de FASA-Renault se multiplicó por 28,5, alcanzando los 11.391 millones de pesetas, mientras las reservas se disparaban hasta los 23.232 millones. Sin embargo, para sostener el proceso de desarrollo fue necesario recurrir al endeudamiento, que al iniciarse los años ochenta representaba alrededor del 60% del pasivo de la empresa. Los recursos a largo se obtuvieron principalmente de la emisión de obligaciones y del crédito facilitado por el Banco de Crédito Industrial con unos intereses por debajo de los de mercado. No obstante, la principal vía de financiamiento provino del crédito a corto, que representaba sobre un 80% del total exigible. A pesar de todo, la naturaleza de las fuentes de financiamiento evitó que las tensiones financieras pusieran en entredicho el proceso de desarrollo de la empresa. Con el cambio de década se abandonó la emisión de obligaciones y se dejó de recurrir al BCI. Por contra, aunque solamente se realizó una ampliación del capital, ésta significó doblarlo de una tacada. Una vez más, Renault asumió el grueso de la operación, evidenciando que, a pesar de los apuros por los que pasaba en Francia, continuaba considerando a su filial hispánica como un elemento estratégico de primer orden.

Una vez convertida en la principal empresa del sector y en la marca líder en España, FASA-Renault tenía el reto de defender la posición lograda. A nivel doméstico el mayor desafío fue afrontar la entrada de Opel, aunque también se debían considerar los efectos de la integración en la CEE, destacando la progresiva liberalización del mercado. FASA-Renault resistió notablemente bien en el mercado español. Sus mayores problemas los encontró en las exportaciones, ya que la crisis que experimentó Renault durante la primera mitad de los ochenta constituyó un freno para su expansión. A pesar de todo, pudo mantener su producción por encima de las 300 mil unidades hasta 1984, cuando la brusca reducción de los pedidos franceses hundió las

exportaciones al tiempo que conía un primer retroceso de las ventas en España. En el caso de FASA-Renault, las transformaciones conducentes a adoptar prácticas productivas inspiradas en las aplicadas por empresas niponas como Toyota se pospusieron hasta finales de los ochenta.

Cuando el Estado español se integró en la Comunidad Económica Europea, tras doce años de severa inestabilidad económica, FASA-Renault seguía reafirmandose como el principal centro de producción de automóviles Renault fuera de Francia. La casa fundada en Valladolid había culminado con éxito un acelerado proceso de desarrollo. Su posición en el mercado interior era extraordinariamente sólida y sus perspectivas exportadoras, al amparo de la *Régie*, razonablemente buenas. Además, encaraba el futuro con una sólida estructura financiera y sin tensiones preocupantes en su tesorería. Y, por último, todo indicaba que la nueva gama que Renault había confeccionado para la segunda mitad de la década (Supercinco, R-19, R-21, Space y Express) gozaba de fuerza suficiente para volver a colocar a la marca en posiciones privilegiadas dentro del mercado europeo.

El 1 de enero de 1986, la sociedad constituida hacía 34 años y dos días en una España sórdida y atrasada se revelaba como una empresa sólida y madura, perfectamente homologable y competitiva con la industria automovilística presente en la Europa reencontrada. Diversos factores permiten explicar esta trayectoria. En primer lugar, se encuentran las políticas de orientación proteccionista que forzaron a la *Régie* a ceder sus licencias y a que aceptara producir con conjuntos, elementos y piezas de fabricación española. A largo plazo esto permitió que FASA dejara de ser una simple ensambladora para convertirse en una auténtica fabricante de automóviles, integrando la producción de motores, cajas de transmisiones y carrocerías. Asimismo, las políticas de control de la competencia también facilitaron que FASA-Renault pudiera alcanzar una dimensión suficiente para poder sacar un primer provecho de las economías de escala inherentes al sector. Al lado de estas circunstancias externas a la empresa, y en un orden de igual relevancia, se encuentra el buen manejo de la compañía conocido desde el momento en que el grupo Fierro se hizo con su gestión. El buen hacer de su dirección se vio impulsado definitivamente cuando el control de la compañía pasó a manos de Renault. Fue la transferencia de recursos materiales, técnicos, humanos y financieros propiciada por la casa francesa la que permitió convertir a FASA en una gran empresa del sector e impulsar decisivamente su desarrollo. Al estallar la crisis en 1974, el empuje de FASA-Renault era tal que no sólo pudo sortear sin demasiados

contratiempos esos difíciles años, sino que le permitió consolidar su posición al frente de la industria automovilística localizada en España.

Bibliografía y fuentes

ABC, varios años.

Aláez, R.; Bilbao, J.; Camino, V. y Longás, J.C. (2003). Los cambios en las relaciones interempresariales en la industria del automóvil: el caso español. En J.L. García Ruiz (Ed.), *Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España* (pp. 191-211). Madrid: Síntesis.

Alchian, A.A. y Demsetz, H. (1972). Production, Information, Costs and Economic Organizations. *American Economic Review*, 62, 777-795.

Allen, R.C. (2011). *Global Economic History. A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford UP.

Álvarez, M.M. (2007). *La industria fabril en Castilla y León durante el Primer franquismo (1939-1959)*. Valladolid: Universidad de Valladolid.

Amat, O. (2004). *Anàlisis de Balanços. Interpretació d'estats financers*. Barcelona: Gestió 2000, Planeta DeAgostini.

Amsden, A. (1989). *Asia's Next Giant*. Nueva York: Oxford UP.

Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC). *Memoria anual, 2000-2010*.

Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC) (2003). *25º aniversario, 1977-2002*. Madrid: ANFAC.

Arrow, K.J. (1964). Control in Large Organizations. *Management Science*, 10, 397-408.

Aurioles, J. y Pajuelo, A. (1988). Factores determinantes de la localización industrial en España. *Papeles de Economía de Española*, 35, 188-207.

Barciela, C.; López, M.I.; Melgarejo, J. y Miranda, J.A. (2005). *La España de Franco (1939-1975). Economía*. Madrid: Síntesis.

Binda, V. (2012). Strategy and Structure in Large Italian and Spanish Firms, 1950-2002. *Business History Review*, 86 (3), 503-525.

Binda, V. y Colli, A. (2011). Changing Big Business in Italy and Spain, 1973-2003: Strategic Responses to a New Context. *Business History*, 53(1), 14-39.

Boletín Oficial del Estado (BOE), 1939-1985.

Boyer, R.; Charron, E.; Jürgens, U. y Tolliday, S. (eds.) (1998). *Between imitation and innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford: Oxford UP.

Boyer, M. y Freyssenet, M. (2000). *Les modèles productifs*. París: La Découverte & Syros.

Burlamanqui, L.; Castro, A. y Chang, H-J. (eds.) (2000). *Institutions and the Role of the State*. Cheltenham: Edward Elgar.

Cabrera, M. y Del Rey, F. (2002). *El Poder de los empresarios. Política y economía en la España contemporánea (1875-2000)*. Madrid: Taurus.

Carmona, X. (2003). Da sardiña ao automóbil: unhas notas sobre a industria viguesa do século XX. En X. Vázquez-Vicente (dir.), *Vigo, economía e sociedade* (pp. 35-54). Vigo: Xerais.

Carmona, X. y Nadal, J. (2005). *El empeño industrial de Galicia. 250 años de historia, 1975-2000*. A Coruña : Fundación Pedro Barrié de la Maza.

Carreras, A. y Estapé-Triay, S. (2002). The Spanish Motor Industry, 1930-1975. En M. Lynskey y S. Yonekura (eds.), *Entrepreneurship and organization. The role of the entrepreneur in organizational innovation* (pp. 123-150). Oxford: Oxford University Press.

Carreras, A. y Tafunell, X. (1994). La gran empresa en España (1917-1974). Una primera aproximación. En J. Hernández y J.L. García (ed.), *Lecturas de historia empresarial* (pp. 429-487). Madrid: Cívitas.

Carreras, A. y Tafunell, X. (1997). Spain: Big Manufacturing Firms Between State and Market, 1917-1990. En A. Chandler, F. Amatori y T. Hikino (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations* (pp. 277-304). Cambridge: Cambridge UP.

Carreras, A. y Tafunell, X. (2004). *Historia económica de la España contemporánea*. Barcelona: Crítica.

Catalan, J. (1992). *Fábrica y franquismo. El modelo español de desarrollo en el marco de las economías del sur de Europa*. Tesis Doctoral Universitat Autònoma de Barcelona.

Catalan, J. (1993). Economía e industria: la ruptura de posguerra en perspectiva comparada. *Revista de Historia Industrial*, 4, 111-142.

Catalan, J. (1995). *La economía española y la Segunda Guerra Mundial*. Barcelona: Ariel.

Catalan, J. (1999). Spain, 1939-96. En Max.-Stephan. Schulze (ed.), *Western Europe: Economic and Social Change since 1945* (pp. 353-371). London: Longman.

Catalan, J. (2000). La creación de la ventaja comparativa en la industria automovilística española, 1898-1996. *Revista de Historia Industrial*, 18, 113-155.

Catalan, J. (2003a). SEAT entre l'INI i la FIAT 1948-1980. *L'Avenç. Revista catalana d'història*, 285, 27-36.

Catalan, J. (2003b). La ruptura de posguerra y la industrialización, 1939-1975. En J. Nadal (dir.), *Atlas de la Industrialización de España, 1750-2000* (pp. 233-384). Barcelona: Fundación BBVA – Crítica.

Catalan, J. (2006). La SEAT del desarrollo, 1948-1972. *Revista de Historia Industrial*, 30, 143-193.

Catalan, J. (2007). La primera crisis de SEAT: el veto a General Motors y la compra de AUTHI a British Leyland (1972-1976). *Investigaciones de Historia Económica*, 9, 141-172.

- Catalan, J. (2010). Strategic Policy Revisited: The Origins of Mass Production in the Motor Industry of Argentina, Korea and Spain, 1945-87. *Business History*, 52(2), 207-230.
- Catalan, J. (2011). La SEAT del Ibiza, 1981-2010: fuerza de una marca, resistencia de un distrito. En J. Catalan, J.A. Miranda & R. Ramon-Muñoz (eds.), *Distritos y clusters en la Europa del Sur* (pp. 259-316). Madrid: LID.
- Catalan, J.; Miranda, J.A. y Ramon-Muñoz, R. (2011). Distritos, clusters, y ventaja competitiva: interpretaciones y debates. En J. Catalan, J.A. Miranda y R. Ramon-Muñoz, *Distritos y clusters en la Europa del Sur* (pp. 9-36). Madrid: LID.
- Cebrián, M. (2009). ¿Industrializar Castilla? El caso del polo de desarrollo de Valladolid (1964-1975). En J. De la Torre y M. García-Zúñiga, *Entre el Mercado y el Estado. Los planes de desarrollo durante el franquismo* (pp. 261-296). Pamplona: Universidad Pública de Navarra.
- Chamberlin, E.H. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge (MA): Harvard UP.
- Chandler, A.D. (1991). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge (MA): MIT UP (primera edición de 1962).
- Chandler, A.D. (1992a). Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, 6, 79-100.
- Chandler, A.D. (1992b). What is a Firm? A Historical Perspective. *European Economic Review*, 36, 483-492.
- Chandler, A.D. (1996). *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*, Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza (ed. Original en inglés, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge (MA): Harvard UP, 1990).

- Chandler, A.D. (2008). *La mano visible. La revolución de la gestión en la empresa norteamericana*, Barcelona: Belloch (ed. Original en ingles, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge (MA): Harvard UP, 1977).
- Chang, H.-J. (1993). The Political Economy of Industrial Policy in Korea. *Cambridge Journal of Economics*, 17(2), 131-157.
- Chang, H.-J. (1994). *The Political Economy of Industrial Policy*. Londres : Macmillan.
- Chang, H.-J. (1998). Globalisation, Transnational Corporations and Economic Development: Can the Developing Countries Pursue Strategic Industrial Policy in a Globalizing World Economy? En D. Baker, G. Epstein y R. Pollin (Ed.) *Globalisation and Progressive Economic Policy* (97-116). Cambridge (MA): Cambridge UP.
- Chang, H.-J. (2002a). *Kicking Away the Ladder. Development Strategy in Historical Perspective*. London: Anthem Press.
- Chang, H.-J. (2002b). Breaking the Mould: An Institutionalist Political Economy Alternative to the Neo-liberal Theory of the Market and the State. *Cambridge Journal of Economics*, 26 (5), 539-559.
- Chang, H.-J. (2004). *Retirar la escalera. La Estrategia del Desarrollo en Perspectiva Histórica*. Madrid: Catarata/IUDC.
- Charron, E. (1990). FASA-Renault: un caso de internacionalización de la producción Automovilística. *Política y Sociedad*, 5, 45-63.
- Charron, E. (1994). FASA-Renault: un cas d'hybridation. *Actes du GERPISA*, 11, 116-143.
- Charron, E. (1998). FASA-Renault: Innovation in Productive Flexibility and Job Security. En R. Boyer, E. Charron, U. Jürgens and S. Tolliday (eds.), *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry* (pp. 254-277). Oxford: Oxford UP.

- Ciuró, J. (1970). *Historia del automóvil en España*. Barcelona: Ceac.
- Clark, K.B. y Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Coase, R. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- Cohen, M. y Bacdayan, P. (1994). Organizational Routines are Stored as Procedural Memory. *Organizational Science*, 5, 4, 554-568.
- Cohen, M.D.; Burkhart, R.; Dosi, G.; Egidi, M.; Marengo, L.; Warglien, M. y Winter, S. (1996). Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues. *Industrial and Corporate Change*, 5, 3, 653-698.
- Cyert, R. y March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- De la Torre, J (2007). Industria del automóvil y desarrollo económico regional: la experiencia de Navarra (1955-1980). *Investigaciones de Historia Económica*, 9, 109-140.
- De la Torre, J. y Zúñiga, M. (2009). Introducción. Estado y mercado en el desarrollo español, c. 1940-1975. En J. De la Torre y M. García-Zúñiga, *Entre el Mercado y el Estado. Los planes de desarrollo durante el franquismo* (pp. 9-24). Pamplona: Universidad Pública de Navarra.
- Dasgupta, P. y Stiglitz, J.E. (1988). Learning-by-doing, Market Structure and Industrial and Trade Policies, *Oxford Economic Papers*, 40, 246-298.
- Demsetz, H. (1967). Toward a Theory of Property Rights. *American Economic Review*, 57 (2), 347-359.
- Dirección General de Tráfico (DGT). *Anuario Estadístico General*, 1961-1986.

- Dosi, G. (1995). Hierarchies, Markets and Power: Some Foundational Issues on the Nature of Contemporary Economic Organizations. *Industrial and Corporate Change*, 4, 1, 1-19.
- Dosi, G. y Nelson, R.R. (1994). An Introduction to Evolutionary Theories in Economics. *Journal of Evolutionary Economics*, 4, 153-175.
- Dosi, G.; Nelson, R.R. y Winter, S.G. (2000). Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. En G. Dosi, R.R. Nelson y S.G. Winter (ed.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (1-22). Oxford : Oxford UP.
- Dreyfus, P. (1981). *Une Nationalisation Réussie : Renault*. París : Fayard.
- Drucker, P. (1946). *Concept of the Corporation*. New York: John Day.
- Duque, L. (1978). Así nació FASA hace 25 años (I). *El Norte de Castilla*, 10 de febrero de 1978.
- Duque, L. (1978). Así nació FASA hace 25 años (II). *El Norte de Castilla*, 17 de febrero de 1978.
- Edquist, C. (Ed.) (1997) *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. Londres: Pinter Publishers / Cassell Academic.
- Eichengreen, B. (2007). *The European Economy since 1945*. Princeton (NJ): Princeton UP.
- Estapé Triay, S. (1998^a). Estrategia y organización de una filial: el caso de Ford Motor Company en España, 1920-1954. *Fundación Empresa Pública*, documento de trabajo, n^o 9807.
- Estapé Triay, S. (1998^b). Economic Nationalism, State Intervention and Foreign Multinationals: The Spanish Ford Subsidiary, 1920-1954. *Essays in Economic and Business History*, XVI, 75-93.
- Evans, P. (1995). *Embedded Autonomy-States and Industrial Transformation*. Princeton (NJ): Princeton UP.

Fabricación de Automóviles SA (FASA), *Actas del Consejo de Administración*, 1951-1965.

Fabricación de Automóviles SA (FASA), *Actas de la Junta General de Accionistas*, 1951-1965.

Fabricación de Automóviles SA (FASA), *Memoria de Actividad*, 1951-1965.

Fabricación de Automóviles Renault de España SA (FASA-Renault), *Actas del Consejo de Administración*, 1965-1986.

Fabricación de Automóviles Renault de España SA (FASA-Renault), *Actas de la Junta General de Accionistas*, 1965-1986.

Fabricación de Automóviles Renault de España SA (FASA-Renault), *Memorias de Actividad*, 1965-1986.

Fernández, J. y Pedrosa, R. (1997). El impacto de FASA-Renault en la economía de Castilla-León. En A. Vázquez, G.; Garofolli y J.-P. Gilly, *Gran Empresa y Desarrollo Económico* (pp. 215-235). Madrid: Síntesis.

Franck, C.; Kim, K.S. y Westphal, L. (1975). *Foreign Trade Regimes and Economic Development: South Korea*. Nueva York: Columbia UP.

Freeman, C. (1995). National System of Innovation in Historical Perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19 (1), 5-24.

Freeman, C. y Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. Abingdon: Routledge.

Freyssenet, M. (1998). Renault: From Diversified Mass Production to Innovative Flexible Production. En M. Freyssenet, A. Mair, K. Shimizu y G. Volpato (eds.) *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers* (365-394). Oxford: Oxford UP.

- Freyssenet, M.; Mair, A.; Shimizu, K. y Volpato, G. (Eds.) (1998). *One best way? Trajectories and industrial models of the world's automobile producers*. Oxford : Oxford UP.
- Fridenson, P. (1972). *Histoire des Usines Renault, naissance de la grande entreprise, 1898-1939*. París: Seuil.
- Fridenson, P. (1997). France: The Relatively Slow Development of Big Business in the Twentieth Century. En A.D. Chandler, F. Amatori y T. Hikino, *Big Business and the Wealth of Nations* (207-245). Cambridge: Cambridge UP.
- Fuentes Quintana, E. (1993). Tres decenios largos de la economía española en perspectiva. En J.L. García Delgado (Ed), *España, economía* (pp. 1-140). Madrid: Espasa Calpe.
- Gandarillas, M.M. (2003). *La fabricación de automóviles Renault en España. El 4CV*. Valladolid: Moisés Miguel Gandarillas.
- García Delgado, J.L. (1994). La industrialización y el desarrollo económico de España durante el franquismo. En Jordi Nadal; Albert Carreras y Carles Sudrià (comp.), *La economía española en el siglo XX. Una Perspectiva Histórica* (pp. 164-189). Barcelona: Ariel.
- García Ruiz, J.L. (2000). Ildefonso González-Fierro Ordóñez (1882-1961). En E. Torres (dir.), *Cien Empresarios Españoles del Siglo XX* (pp. 294-297). Madrid: LID.
- García Ruiz, J.L. (2001). La evolución de la industria automovilística española, 1946-1999: una perspectiva comparada. *Revista de Historia Industrial*, 19-20, 133-163.
- García Ruiz, J.L. (2003). “La industria automovilística española anterior a los decretos Ford (1972). En J.L. García Ruiz (Ed.), *Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España* (pp. 13-93). Madrid: Síntesis.
- García Ruiz, J.L. y Santos, M. (2001). *¡Es un motor español! Historia empresarial de Barreiros*. Madrid: Síntesis.
- Garriga, R. (1980). *Nicolás Franco, el Hermano Brujo*. Barcelona: Planeta.

- German, L. (2003). Made in GM. Veinte años de Opel en España (1982-2002). En J.L. García Ruiz (Ed.), *Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España* (pp. 167-190). Madrid: Síntesis.
- Gerschenkron, A. (1962). *Economic Backwardness in Historical Perspective: A Book of Essays*. Cambridge (MA): Harvard UP.
- Gimeno, P. (1993). *El automóvil en España, su historia y sus marcas*. Madrid: RACE.
- Gómez Mendoza, A. (1990). De la harina al automóvil: un siglo de cambio económico en Castilla y León. En J. Nadal y A. Carreras (dir.), *Pautas regionales de la industrialización española (siglos XIX y XX)* (pp. 159-184). Barcelona: Ariel.
- Gómez Mendoza, A. (ed.) (2000). *De mitos y milagros. El Instituto Nacional de Autarquía (1941-1963)*. Barcelona: Edicions Universitat de Barcelona y Fundación Duques de Soria.
- Hamilton, A. (1792). *Report of the Secretary of the Treasury of the United States, on the Subject of Manufactures. Presented to the House of Representatives, December 5, 1791*. Dublín: Re-printed by P. Byrne, nº 108, Grafton-Street (Library of Princeton University. Class of 1901 American Civilization Book Fund).
- Hanada, M. (1998). Nissan: Restructuring to Regain Competitiveness. En M. Freyssenet, A. Mair, K. Shimizu y G. Volpato (eds.), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers* (pp. 91-109). Oxford: Oxford UP.
- Hart, O. (1989). An Economist's Perspective on the Theory of the Firm. *Columbia Law Review*, 89, 1757-1774.
- Hart, O. y Moore, J. (1990). Property Rights and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 98 (6), 1119-1158.
- Hayek, F.A. (1944). *The Road to Serfdom*. Chicago: Chicago UP.

- Hayek, F.A. (1978). *New Studies in Philosophy, Politics Economics and the History of Ideas*. Chicago: Chicago UP.
- Helpman, E. y Krugman, P. (1985). *Market Structure and Foreign Trade. Increasing Returns, Imperfect Competition and the International Economy*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Hirschman, A. O. (1961). *La estrategia del desarrollo económico*. México: Fondo de Cultura Económica (primera edición en inglés: 1958, *The Strategy of Economic Development*. New Haven: Yale UP.)
- Hodgson, G. (1988). *Economics and Institution. A Manifesto for a Modern Institutional Economics*. Cambridge: Polity Press.
- Hodgson, G. (1999). *Evolution and Institutions. On Evolutionary Economics and the Evolution of Economics*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hodgson, G. (2006). *Economics in the Shadows of Darwin and Marx: Essays on Institutional and Evolutionary Themes*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hoyo, A. (2000). Emilio Botín-Sanz de Sautuola y López (1903-1993). En E. Torres (dir.), *Cien empresarios españoles del Siglo XX* (pp. 398-402). Madrid: LID.
- Instituto Nacional de Industria (INI). *Memorándum de José Sirvent acerca del expediente promovido por Jiménez-Alfaro para instalar en Valladolid una industria de fabricación de automóviles Renault 4CV*, Registro General, Salida nº 4363, 18 de Septiembre de 1951.
- Iriarte, José Vicente (1995). *Movimiento obrero en Navarra (1967-1977). Organización y conflictividad*. Pamplona: Gobierno de Navarra.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Jiménez-Alfaro, M., *Carta enviada al Excmo. Sr. Dn. Juan Antonio Suanzes (INI)*, fechada en Madrid a 26 de Julio de 1942.

Jiménez-Alfaro, M., *Carta enviada al Excmo. Sr. Dn. Juan Antonio Suanzes (Presidente del INI)*, fechada en Madrid a 27 de Abril de 1943.

Jiménez-Alfaro, M., *Cartas enviadas a José Maria Aguirre, de Bergara (Guipúzcoa)*, fechadas en Madrid a 18 de Febrero de 1944, 30 de marzo de 1944, 16 de Abril de 1944, 2 de Mayo de 1944, 24 de Mayo de 1944, 18 de Septiembre de 1944 y 19 de Noviembre de 1944. Archivo Municipal de Bergara (AMB). Fondo UCEM Fábrica de Bergara. Correspondencia con Manuel Jiménez-Alfaro Clasificación 07.00.02.05.01.00.

Jiménez-Alfaro, M. (1944). Nacionalización de Vehículos Automóviles. *Primer Congreso Nacional de Estudios Metalúrgicos, Barcelona, junio de 1944*. Asociación Técnica Española de Estudios Metalúrgicos, Fomento del Trabajo Nacional.

Jiménez-Alfaro, M., *Carta enviada al Excmo. Sr. Dn. Juan Antonio Suanzes (Ministro de Industria y Comercio)*, fechada en Madrid a 19 de Noviembre de 1950.

Jiménez-Alfaro, M. (1978). Historia de FASA. *El Norte de Castilla*, 9 de marzo de 1978.

Jones, L. y Sakong, I. (1980). *Government, Business and Entrepreneurship in Economic Development: The Korean Case*. Cambridge (MA): Cambridge UP.

Kaldor, N. (1935). Market Imperfection and Excess Capacity. *Economica*, vol. 2 (5), 33-50.

Kim, L. (1993). National System of Industrial Innovation: Dynamics of Capability Building in Korea. En R. Nelson (Ed.), *National Innovation Systems. A Comparative Analysis* (355-383). Nueva York: Oxford UP.

Kindleberger, C. (1958). *Economic Development*. Nueva York: McGraw-Hill.

Krueger, A. (1979). *Studies in the Modernization of the Republic of Korea, 1945-1975: The Development Role of the Foreign Sector and Aid*. Cambridge (MA): Harvard UP.

- Krueger, A.O. (1993). *Political Economy of Policy Reform in Developing Countries*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Krugman, P. (1983). Targeted Industrial Policies: Theory and Evidence. En *Industrial Change and Public Policy* (pp. 123-155). Jakson Hole, Wyoming: Federal Reserve Bank of Kansas City.
- Krugman, P. (1984). Import Protection as Export Promotion: International Competition in the Presence of Oligopoly and Economics of Scale. En H. Kierzkowski (ed.), *Monopolistic Competition and International Trade* (180-193). Oxford: Oxford UP.
- Krugman, P. (1987). The Narrow Moving Band, the Dutch Disease, and the Competitive Consequences of Mrs. Thatcher: Notes on Trade in the Presence of Dynamic Scale Economies. *Journal of Development Economics*, 27, 41-55.
- Krugman, P. (1990). *Rethinking International Trade*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Kuznets, S. (1965). *Economic Growth and Structure*. Londres: Heinemann Educational Books.
- Lage, M. (2003). *Hispano Suiza 1904-1972. Hombres, empresas, motores y aviones*. Madrid: LID.
- Lazonick, W. (1991). *Business Organisation and the Myth of the Market Economy*. Cambridge: Cambridge UP.
- Lebrancón, J. (2009). *El recinto aislado. La zona franca de Vigo y las franquicias arancelarias en España desde 1850 hasta la adhesión a la CEE*. Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.
- Levinthal, D.A. (2000). Organizational Capabilities in Complex Worlds. En G. Dosi, R.R. Nelson y S.G. Winter (ed.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (363-379). Oxford: Oxford UP.
- Lewis, W.A. (1955). *Theory of Economic Growth*. Londres: George Allen and Unwin Ltd.

- Lind, M. (1997). *Hamilton's Republic: Readings in the American Democratic Nationalist Tradition*. Washington DC: Free Press.
- List, F. (1941). *El Sistema Nacional de Economía Política*. México: Fondo de Cultura Económica (Traducido de la primera edición alemana, 1841).
- Loubet, J.-L. (1998). Peugeot Meets Ford, Sloan, and Toyota. En M. Freyssenet; A. Mair; K. Shimizu y G. Volpato (Eds.) (1998). *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers* (pp. 338-364). Oxford : Oxford UP.
- Loubet, J.-L. (2000). *Renault. Histoire d'une entreprise*. Boulogne-Billancourt : ETAI.
- Loubet, J.-L. (2001). *Histoire de l'automobile française*. París: Seuil.
- Loubet, J.-L. (2008). El automóvil francés y la globalización. PSA Peugeot Citroën y Renault. *Revista de historia industrial*, 37, 123-151.
- Loubet, J.-L. (2011). Contrepoint. L'automobile française en Espagne : entre politique et argent. En F. Le Bot & C. Perrin (eds.), *Les chemins de l'industrialisation en Espagne et en Espagne* (pp. 329-331). Bruselas: Peter Lang.
- Lundvall, B-Å. (1992). *National Systems of Innovation. Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Londres: Pinter.
- Mair, A. (1994). Honda's Global Flexifactory Network. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(3), 6-22.
- Mair, A. (1998). The Globalization of Honda's Product-Led Flexible Mass Production System. En M. Freyssenet, A. Mair, K. Shimizu y G. Volpato (eds.), *One best way? Trajectories and industrial models of the world's automobile producers* (110-138). Oxford: Oxford UP.
- Maison, M. (2011). La "Longue Marche" de Renault en Espagne, 1902-1972. *Renault Histoire, Numéro Spécial*, Diciembre 2011, 43-54 (publicado originariamente en *Renault Histoire*, nº 8, 17-27).

- Marengo, L. (1992). Coordination and Organisational Learning in the Firm, *Journal of Evolutionary Economics*, 2, 313–26.
- Marshall, A. (1954). *Principios de Economía: Un tratado de Introducción*. Madrid: Aguilar (ed. Original en inglés, *Principles of Economics*, Londres: Macmillan, 1890).
- Martín Aceña, P. (2007). *Banco Santander, 150 años de historia, 1857-2007*. Madrid: Turner.
- Martín Aceña, P. y Comín, F. (1991). *INI. Cincuenta años de industrialización en España*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Monden, Y. (1981). What makes the Toyota Production System Really Tick?. *Industrial Engineering*, January, 38-46.
- Muñoz, J. (1969). *El poder de la banca en España*. Algorta: Zero.
- Nadal, J. (2004). La Hispano de Guadalajara (1917-1936). Hijuela no deseada de la barcelonesa Hispano Suiza. En C. Lida y J. Piqueras (eds.), *Impulsos e Inercias del Cambio Económico. Ensayos en Honor de Nicolás Sánchez Albornoz* (pp. 273-290). València: Centro Tomás y Valiente.
- Nadal, J. (2006). El Contencioso entre La Hispano-Suiza, Fábrica de Automóviles, S.A. y el Estado Francés en torno a la contribución sobre beneficios extraordinarios de guerra (1917-1922), en Bourillon, F.; Boutry, P.; Encrevé, A. y Touchelay, B. (eds.), *Des économes et des hommes. Mélanges offerts à Albert Broder* (pp. 331-342). Paris : Institut Jean-Baptiste Say-Université Paris 1.
- Nadal, J. (2010). Discurs d'acceptació del títol de doctor honoris causa. *Cerimònia Acadèmica d'Investidura com a Doctor Honoris Causa del professor Jordi Nadal*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.
- Nelson, R. (1991). Why do Firms Differ and How Does it Matter? *Strategic Management Journal*, 12, 61–74.

- Nelson, R. (Ed.) (1993). *National Innovation Systems. A Comparative Analysis*. Nueva York: Oxford UP.
- Nelson, R. (1994). The Role of Firm Differences in an Evolutionary Theory of Technical Advance. En L. Magnusson (ed.), *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics* (pp. 231-242). *Recent Economic Thought Series*, vol. 36. Kluwer Academic Publishers: Norwell (MA).
- Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (MA): Harvard UP.
- Nelson, R.R. y Winter, S.G. (2002). Evolutionary Theorizing in Economics. *Journal of Economics Perspectives*, 16, 2, 23-46.
- Ohno, T. (1982). How the Toyota Production System was Created. *Japanese Economic Studies*, X(4), 83-101.
- Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA). *Statistics*, 2000
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Londres: Basil Blackwell.
- Pérez Sanchó, M. (2003). La industria del automóvil en la Comunidad Valenciana: el caso de Ford España. En J.L. García Ruíz (Ed.), *Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España* (pp. 127-166). Madrid: Síntesis.
- Picard, F. (1976): *L'épopée de Renault*. París : Albin Michel.
- Polo, E. (1998). *Renault 4/4*. Platja d'Aro: Benzina.
- Poperen, C. (1983). *Renault, regards d'intérieur*. París: Messidor.
- Prados de la Escosura, L. (2003). *El progreso económico de España, 1850-2000*. Madrid: Fundación BBVA.
- Presencio, V. (2007). Manuel Jiménez-Alfaro (IV). *El Norte de Castilla*, 14 de noviembre de 2007.

- Robinson, J. (1933). *The Economics of Imperfect Competition*. Londres: Macmillan.
- Rodríguez, C.; Real, J.C. y Martí, E. (2009). *FASA y el 4/4. Así Comenzó Todo*. Valladolid: El Mundo.
- Rodríguez Jiménez-Alfaro, C. (2009). La ciudad que vio nacer el 4/4. En C. Rodríguez; J.C. Real y E. Martí, *FASA y el 4/4. Así Comenzó Todo*. Valladolid: El Mundo.
- Rojo, L.A. (1994). La Crisis de la Economía Española, 1973-1984; en Jordi Nadal; Albert Carreras y Carles Sudrià (comp.), *La economía española en el siglo XX. Una Perspectiva Histórica* (pp. 190-200). Barcelona: Ariel.
- Rutherford, M. (1994). *Institutions in Economics. The Old and the New Institutionalism*. Cambridge: Cambridge UP.
- Sako, M. (1996). Suppliers' Associations in the Japanese Automobile Industry: Collective Action for Technology Diffusion. *Cambridge Journal of Economics*, 20, 651-671.
- Sako, M. (1999). From Individual Skills to Organizational Capability in Japan. *Oxford Review of Economic Policy*, 15(1), 114-126.
- San Román, E. (1995). El nacimiento de la SEAT: autarquía e intervención del INI, *Revista de Historia Industrial*, 7, pp. 141-165.
- San Román, E. (1999). *Ejército e industria: el nacimiento del INI*. Barcelona: Crítica.
- San Román, E. (2009). Un zaibatsu fuera de lugar: los orígenes del Grupo Fierro (1870-1939). *Revista de Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 27(03), 499-532.
- San Román, E. (2010). *Ildefonso Fierro. La aventura de un emprendedor*. Madrid: LID.
- Sánchez Sánchez, E. (2004). La implantación industrial de Renault en España: Los orígenes de FASA-Renault, 1950-1970. *Revista de Historia Económica*, 1, 147-175.

Sánchez Sánchez, E. (2006). *Rumbo al sur: Francia y la España del desarrollo, 1958-1969*. Madrid: CSIC.

Sánchez Sánchez, E. (2011). Renault y Citroën en España: la implantación de dos gigantes franceses del automóvil y su impacto sobre el territorio y la PYMES locales, c. 1951-1970. En F. Le Bot & C. Perrin (eds.), *Les chemins de l'industrialisation en Espagne et en Espagne* (pp. 307-328). Bruselas: Peter Lang.

Sánchez Soler, M. (2005). *Los banqueros de Franco*. Madrid: Oberon.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycles*. Cambridge (MA): Harvard UP (ed. Original en alemán, *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 1911).

Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Nueva York: Harper & Row.

Schumpeter, J.A. (2010). *¿Puede Sobrevivir el Capitalismo? La Destrucción Creativa y el Futuro de la Economía Global*. Madrid: Capitán Swing (ed. Original en inglés, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Londres: Taylor & Francis Group, 1943).

Schwartz, P. y González, M.J. (1978). *Una Historia del Instituto Nacional de Industria*. Madrid: Tecnos.

Seidler, E. (1981). *Le Défi Renault*. París: Edita-Denoël.

Shimizu, K. (1998). A New Toyotaism?. En M. Freyssenet, A. Mair, K. Shimizu y G. Volpato (eds.), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers* (63-90). Oxford: Oxford UP.

Shimizu, K. (1999). *Le toyotisme*, París: La Découverte.

Shimizu, K. y Shimokawa, K. (1998). The Unique Trajectory of Mitsubishi Motors. En M. Freyssenet, A. Mair, K. Shimizu y G. Volpato (eds.), *One Best Way?*

Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers (139-153). Oxford: Oxford UP.

Sociedad Anónima Española de Automóviles Renault Frères (SAEARF), *Actas del Consejo de Administración*, 1909-1953.

Sociedad Anónima Española de Automóviles Renault Frères (SAEARF), *Actas de la Junta General de Accionistas*, 1910-1953.

Sociedad Anónima de Automóviles Renault (SAEAR), *Actas del Consejo de Administración*, 1953-1955.

Sociedad Anónima de Automóviles Renault (SAEAR), *Actas de la Junta General de Accionistas*, 1953-1955.

Société d'Histoire du Groupe Renault (SHGR). (2011). 1908... Plus de Cent Ans de Renault en Espagne. *Renault Histoire*. Número Spécial, Décembre 2011.

Solé, E. (1994). *SEAT (1950-1993)*, Barcelona: Ediciones de la Tempestad.

Soler, J. (1973). *Girón. Entre el ayer y el mañana*. Barcelona: Jaime Solé.

Stiglitz, J.E. (1998). Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies and Processes. *Prebisch Lecture at UNCTAD*. Ginebra: UNCTAD.

Strong, N. y Waterson, M. (1987). Principals, Agents and Information. En R. Clarke y T. McGuinness (eds.). *The Economics of the Firm* (pp. 18-41). Oxford: Basil Blackwell.

Suanzes, J.A., *Carta al Sr. Don Manuel Jiménez-Alfaro, Comandante de Artillería, Profesor de la Escuela Politécnica del Ejército*, fechada en Madrid, a 4 de Agosto de 1942.

Suanzes, J.A., *Carta al Sr. Don Manuel Jiménez-Alfaro, Profesor de la Escuela Politécnica del Ejército*, fechada en Madrid, a 8 de Mayo de 1943.

- Tafunell, X. (2000). La rentabilidad financiera de la empresa española, 1880-1981: una estimación en perspectiva sectorial. *Revista de Historia Industrial*, 18, 71-112.
- Tappi, A. (2008). *Un'impresa italiana nella Spagna di Franco*. Perugia: CRACE.
- Teece, D.J. (1992). Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18(1), 1-25.
- Teece, D.J. (1993). The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope. *Journal of Economic Literature*, 31 (1), 199-225.
- Teece, D.J. y Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3, 537-556.
- Thomas, H. (2007). *Barreiros. El motor de España*. Madrid: Planeta.
- Tortella, G. y Jiménez, J.C. (1986). *Historia del Banco de Crédito Industrial*. Madrid: Alianza Editorial.
- Trullen, J. (1993). *Fundamentos económicos de la transición política española*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- United Nations (UN), *Statistical Yearbook*, 1960, 1976 y 1993.
- United Nations (UN), *Industrial Commodity Statistics Yearbook*, 1993 y 2000.
- Viñas, A.; Viñuela, J.; Eguidazu, F.; Pulgar, C. y Florensa, S. (1979). *Política comercial exterior en España (1931-1975). Volumen 2*. Madrid: Banco Exterior de España.
- Wilkins, M. & Hill, F. (1964). *American Business Abroad. Ford on six continents*. Detroit: Wayne State UP.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*. Nueva York: Free Press.

- Williamson, J. (1990). *Latin American Adjustment: How much has happened?* Washington DC: Institute for International Economics.
- Williamson, J. (1997). The Washington Consensus Revisited. En L. Emmerij (ed.), *Economic and Social Development into the XXI century*. Washington DC: Inter-American Development Bank.
- Winter, S.G. (1995). Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication. En C.A. Montgomery (ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis (147-178)*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D. (1990). *The machine that changed the World*. New York: Simon & Schuster.
- Woodward, N. (1999). "The Search for Economic Stability. Western Europe since 1973". En M-S. Schulze, *Western Europe. Economic and Social Change since 1945* (pp. 63-80). Londres: Longman.

Apéndices

**Apéndice 1. Producción de automóviles de turismo y derivados
(España y FASA-Renault) (unidades)**

	Turismos y derivados		Turismos
	España	FASA-Renault	FASA-Renault
1953		500	500
1954		1.900	1900
1955		3.972	3972
1956		5.529	5529
1957		7.540	7540
1958		7.824	7824
1959		8.239	8239
1960		8.400	8400
1961		15.532	15532
1962		21.197	21197
1963		25.758	25702
1964	135.657	33.536	30346
1965	178.132	47.326	39.084
1966	280.762	65.287	53.187
1967	315.911	72.351	58.616
1968	345.874	70.870	58.983
1969	397.450	84.848	75.074
1970	479.347	98.720	87.612
1971	480.013	110.328	100.978
1972	632.585	138.748	126.488
1973	746.205	181.676	166.005
1974	746.782	183.458	166.893
1975	730.840	205.934	192.709
1976	791.388	212.691	201.557
1977	1.042.336	237.502	224.358
1978	1.055.667	248.797	235.509
1979	1.040.234	277.447	263.541
1980	1.104.293	341.211	322.186
1981	921.957	301.180	267.211
1982	1.008.661	325.754	290.189
1983	1.224.798	313.827	279.598
1984	1.254.515	239.514	211.210
1985	1.344.736	245.790	221.073
1986	1.439.275	271.646	255.836

FUENTES: España: FASA-Renault, Memorias, 1961-1986. FASA-Renault: FASA, Memoria, 1955; FASA, Actas del Consejo, 16/2/1957; FASA, Actas de la Junta, 24/6/1961; FASA, Memorias, 1961-1964 y FASA-Renault, Memorias, 1965-1986.

Apéndice 2. Producción de FASA-Renault por modelos (unidades)

	4CV	D-O-G	Alpine	R-4	R-8	R-10	R-6	R-12	R-5	R-Siete	R-18	R-14	R-9	R-11	Express	R-21	Nevada
1953	500																
1954	1.900																
1955	3.972																
1956	5.529																
1957	7.540																
1958	6.824	1.000															
1959	1	8.238															
1960		8.407															
1961		15.532															
1962		21.197															
1963		25.440	12	306													
1964		18.493	104	14.878													
1965		18.831	85	26.478	2.017												
1966		7.224	127	28.753	22.056	5.127											
1967		1.001	79	32.329	16.469	22.473											
1968			165	42.236	21.625	6.844											
1969			196	36.746	29.985	2.246	15.675										
1970			121	30.047	34.543	629	19.128	14.252									
1971			153	30.523	38.884	100	22.460	18.208									
1972			192	30.536	36.456		30.131	37.348	4.085								
1973			196	30.470	31.417		28.437	51.367	39.789								
1974			186	30.105	25.199		29.970	45.363	51.411	1.152							
1975			126	29.113	13.531		28.029	45.649	62.977	26.509							
1976			55	23.903	3.401		24.848	44.343	88.052	28.089							
1977			111	28.681			26.464	54.072	97.852	30.322							
1978			19	37.317			24.806	52.031	100.106	27.269	7.249						
1979				42.443			20.392	32.181	97.628	22.939	59.638	2.226					
1980				45.479			21.838	32.637	146.175	14.334	48.474	32.274					
1981				42.415			15.344	21.642	151.918	6.513	34.421	28.869	58				
1982				48.900			10.571	4.493	144.398	2.406	37.221	19.702	58.063				
1983				45.788			10.759	1.422	78.136		37.338	4.159	81.472	54.753			
1984				36.211			5.264		27.531		29.816		46.203	94.489			
1985				36.635			2.790		81.410		11.524		23.903	89.085	443		
1986				35.046			1.651		85.961		3.150		14.417	77.714	36.450	26.590	217
Total	26.266	118.139	1.800	756.585	253.527	32.292	338.557	455.008	1.257.429	159.533	268.831	87.230	224.116	316.041	36.893	26.590	217

FUENTES: FASA-Renault: 1953-1955 (FASA-Renault, Memoria, 1955); 1956 (FASA-Renault, Acta del Consejo, 16/2/1957); 1957-1959 y 1966 (Renault España, Índice de Histórico de Producción); 1960 (FASA, Actas de la Junta, 24/6/1961) y desde 1961 (FASA-Renault, Memorias, 1961-1986).

**Apéndice 3. Producción Gama D-O-G
(unidades)**

	Dauphine	Ondine	Gordini
1961	14.916		616
1963	4.571	11.206	9.663
1964	236	8.209	10.079
1965		8.889	9.942
1966			1.001
Total	19.723	28.304	31.301

FUENTE: FASA, Memorias, 1961-1966.

Apéndice 4. Producción Gama Renault 4 (unidades)

	R-4 L	R-4 F	R-4 Super	R-4	R-4 FS	R-4 FSA	R-4 TL	R-4 F-6 S	R-4 F-6 SA
1963	250	56							
1964	8.924	3.190	2.764						
1965		8.242	13.689	4.547					
1966									
1967		13.735	17.236	1.358					
1968		11.887	27.379	2.970					
1969		7.980	24.706	2.266	1.794				
1970		3.506	17.447	1.492	7.602				
1971		3.581	20.092	1.081	5.769				
1972		2.893	17.192	1.084	5.960	3.407			
1973		4.034	13.649	1.150	6.967	4.670			
1974		3.619	12.571	969	7.419	5.527			
1975	956	3.604	11.671		3.971	5.650	3.261		
1976	902	2.930			2.919	5.285	11.867		
1977	977	3.478			3.113	6.553	14.560		
1978	966	3.188			3.405	6.695	23.063		
1979	858	3.791			3.566	6.549	27.679		
1980		4.814			4.072	8.995	26.454	358	786
1981		4.676					13.122	7.983	16.634
1982		4.089					17.424	7.402	19.985
1983		3.921					15.480	6.671	19.716
1984		3.451					11.358	5.199	16.203
1985		3.058					14.976	4.657	13.944
1986		3.050					22.286	2.953	6.757
Total	13.833	106.773	178.396	16.917	56.557	53.331	201.530	35.223	94.025

F: Furgoneta. S: Sobreelevada. A: Acrystalada.

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1961-1986.

Apéndice 5. Producción Gama Renault 8/10 y Renault 6 (unidades)

	R-8	R-8 TS	R-10	R-6	R-6 TL	R-6 GTL
1965	2.017					
1966			5.127			
1967	16.469		22.473			
1968	20.654	971	6.844			
1969	25.942	4.043	2.246	15.675		
1970	30.559	3.984	629	19.128		
1971	35.926	2.958	100	22.460		
1972	34.830	1.626		30.131		
1973	30.391	1.026		28.437		
1974	24.318	881		29.970		
1975	13.033	498		17.831	10.198	
1976	3.352	49			24.848	
1977					26.464	
1978					24.806	
1979					20.392	
1980					15.215	6.623
1981						15.344
1982						10.571
1983						10.759
1984						5.264
1985						2.790
1986						1.651
Total	237.491	16.036	37.419	163.632	121.923	53.002

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1965-1986.

Apéndice 6. Producción Gama Renault Siete y Renault 14 (unidades)

	R-7	R-7 TL	R-7 GTL	R-14 GTL	R-14 GTS	R-14 TL
1974	1.152					
1975	14.093	12.416				
1976	19	28.070				
1977		30.322				
1978		27.269				
1979		22.939		1.694	532	
1980		8.462	5.872	13.440	18.834	
1981			6.513	13.976	14.893	
1982			2.406	11.160	6.006	2.536
1983				2.716	1.166	277
Total	15.264	129.478	14.791	42.986	41.431	2.813

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1974-1983.

Apéndice 7. Producción Gama Renault 12 (unidades)

	R-12	R-12 S	R-12 F	R-12 TL	R-12 FTL	R-12 FS	R-12 TS	R-12 TS Familiar	R-12 Familiar	R-12 TL Familiar	R-12 GTL Familiar
1970	14.252										
1971	12.292	5.916									
1972	8.144	25.153	4.051								
1973	12.971	28.785	9.611								
1974	5.317	25.433	14.613								
1975	545	24.555	495	6.130	2.035	11.889					
1976	432	12.882	173	5.975	3.407	4.052	9.679	7.743			
1977	485			8.359			27.340	12.514	466	4.908	
1978	525			9.511			24.575	12.854	416	4.150	
1979				4.764			18.186	5.865		3.366	
1980				6.502			16.677	3.335		2.114	4.009
1981				4.610			11.886				5.146
1982				323			873				3.297
1983											1.422
Total	54.963	122.724	28.943	46.174	5.442	15.941	109.216	42.311	882	14.538	13.874

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1970-1983.

Apéndice 8. Producción Gama Renault 5 (unidades)

	R-5	R-5 950	R-5 TL	R-5 TL 5p	R-5 GTL	R-5 GTL 5p	R-5 TS	R-5 Copa	R-5 TX	R-5 Turbo	R-5 GTS	R-5 GTS 5p	R-5 GTD	R-5 GTD 5p	R-5 GT Turbo	R-5 Export	R-5 C
1972	4.085																
1973	39.789																
1974	51.411																
1975		48.376	9.537		3.912		1.152										
1976			58.595		24.809		4.648										
1977			44.051		44.731		8.836	234									
1978			39.370		45.983		14.414	339									
1979			35.462		45.620		16.159	387									
1980			53.453		79.376		12.954	392									
1981			28.322	26.553	35.447	55.245	5.417	335	599								
1982			23.983	22.995	34.233	55.399		192	7.329	267							
1983			11.679	15.258	17.748	28.883		2	4.096	470							
1984			9.726	5.627	5.406	4.863			1.326	419	164						
1985			9.332	2.536	40.392	11.204					4.452	912	62	57	1.774	8.117	2.572
1986			10.732		40.096						1.934		4.454		7.669	13.285	7.791
Total	95.285	48.376	334.242	72.969	417.753	155.594	63.580	1.881	13.350	1.156	6.550	912	4.516	57	9.443	21.402	10.363

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1972-1986.

Apéndice 9. Producción Gama Renault 18 (unidades)

	R-18 GTS	R-18 GTS F	R-18 GTD	R-18 GTD F	R-18 Turbo	R-18 GTL	R-18 GTL F	R-18 GTX	R-18 GTX F
1980	46.129	2.345							
1981	22.202	4.025	6.798	1.364	32				
1982	16.594	2.279	13.111	3.910	1.327				
1983	13.558	2.147	14.933	4.029	2.671				
1984	7.750	846	12.105	3.144	2.214	1.023	311	2.043	380
1985			3.205	1.158	287	2.150	640	3.424	660
1986			596	799		201	454	508	592
Total	106.233	11.642	50.748	14.404	6.531	3.374	1.405	5.975	1.632

F: Familiar.

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1980-1986.

Apéndice 10. Producción Gama Renault 9 (unidades)

	R-9 TSE	R-9 GTL	R-9 GTC	R-9 TXE	R-9 GTD
1981	32	26			
1982	22.673	29.819	5.571		
1983	16.601	45.946	7.771		11.154
1984	9.507	10.351	7.208		19.137
1985	5.705	7.040	2.887	1.531	6.740
1986	3.790	5.049	2.097	2.571	910
Total	58.308	98.231	25.534	4.102	37.941

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1981-1986.

Apéndice 11. Producción Gama Renault 11 (unidades)

	R-11 GTL	R-11 TSE	R-11 GTS	R-11 Export	R-11 GTC	R-11 GTX	R-11 TXE	R-11 GTD	R-11 Turbo
1983	35.451	15.228	503	3.571					
1984	40.229	16.122	5.560	12.411	4.773	44	21	13.471	1.858
1985	23.478	16.187		1.761	1.113	5.237	13.949	23.136	4.224
1986	23.448	19.470			1.535	4.359	16.644	9.122	3.136
Total	122.606	67.007	6.063	17.743	7.421	9.640	30.614	45.729	9.218

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1983-1986.

Apéndice 12. FASA: Precio Venta en Fábrica por modelo establecidos por la OCP (pesetas)

	4CV	Dauphine	Dauphine Popular	Dauphine Normal	Ondine	Gordini
1955	75.900,00					
1958	79.624,70	104.061,05				
1959		106.198,80				
1960		96.000,00				
1962			81.362	84.545	90.454	97.272

FUENTE: FASA-Renault, Acta Consejo, 28/11/1958, 28/19/1959, 9/12/1960 y 11/12/1962.

Apéndice 13. FASA-Renault: Precio Venta al Público por modelo (pesetas)

	Dauphine	Ondine	Gordini	R-4	R-4 S	R-4 F	R-4 FS	R-8	R-8 TS	R-10	R-6	R-12	Alpine
1961	95.000		108.000										
1962	93.000	99.500	107.000										
1963		96.000	102.000										
1964		97.305	103.386	85.170	92.240	89.210							
1965		91.500	97.600	83.800	90.800	87.000		117.900					
1966			89.900	79.800	86.800	82.400		108.900		121.500			
1967			89.900	79.800	86.800	82.400		102.900		114.900			
1968				80.800	88.800	83.600		102.900	117.000	114.900			
1969				80.800	88.800	83.600	89.600	102.900	117.000	114.900	104.900		
1970				81.800	89.900	86.100	92.300	105.400	119.800	116.900	105.900	129.900	174.200
1971				85.890	94.395	90.405	96.915	110.670	125.790	122.745	111.195	136.395	182.910
1972				85.890	94.395	90.405	96.915	110.670	125.790	122.745	111.195	136.395	182.910
1973				89.110	97.935	93.795	100.550	114.820	130.505	127.350	115.365	141.510	189.770
1974				99.715	109.590	104.955	112.515	128.485	146.035	142.505	129.095	158.350	212.350
1975					125.040	119.755	128.380	146.600	166.625	162.600	147.295	180.680	242.290
1976						135.325	145.070	165.660	188.285	183.740		204.170	273.790

FUENTE: Hasta 1970, FASA-Renault, memorias, 1963-1970. A partir de 1971 se han aplicado los aumentos autorizados.

Apéndice 14. Matriculaciones y ventas de turismos y derivados en España (totales y FASA-Renault) (unidades y %)*

	Matriculaciones Totales Península y Baleares** (unidades)	Ventas FASA (FASA-Renault) *** (unidades)	Matriculaciones Renault en Península y Baleares (%)
1964	142.692	33.494	23,3
1965	182.839	47.109	25,7
1966	274.953	64.073	23,1
1967	320.317	71.215	22,5
1968	331.976	71.364	21,1
1969	391.728	80.460	20,9
1970	410.911	93.854	22,8
1971	440.224	112.096	24,2
1972	510.979	141.832	25,4
1973	597.770	178.869	25,5
1974	584.234	187.663	27,4
1975	581.483	202.289	28,2
1976	623.991	208.123	26,6
1977	664.906	243.855	28,4
1978	657.142	250.058	29,0
1979	623.325	274.099	31,2
1980	581.617	332.873	37,1
1981	517.082	291.044	35,7
1982	556.706	332.426	35,7
1983	583.821	312.514	34,0
1984	552.102	240.525	30,8
1985	606.739	256.220	31,3
1986	728.919	295.794	28,5
1987	965.439	315.573	
1964-1987	12.431.895	4.637.422	

* Hasta 1966 los derivados comprenden vehículos para transporte de personas de 7 a 9 asientos, o para el transporte de mercancías con una carga útil hasta 1.000 kilos. A partir de 1967 comprenden vehículos para transporte de personas de 7 a 9 asientos, o para el transporte de mercancías con una carga útil hasta 500 kilos.

** Incluidas importaciones.

*** Incluidas exportaciones.

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1966-1987.

Apéndice 15. Matriculaciones y ventas desglosadas por turismos y derivados (unidades)

	Matriculaciones Península y Baleares		Ventas FASA-Renault Península y Baleares	
	Turismos	Derivados	Turismos	Derivados
1965	150.813	44.845	39.007	8.085
1966	240.485	47.238	52.120	11.443
1967	280.285	40.032	58.865	13.248
1968	299.762	32.214	58.692	11.517
1969	365.236	26.492	72.325	9.504
1970	385.886	25.025	83.834	9.735
1971	414.890	25.334	96.633	9.803
1972	483.325	27.654	117.676	10.216
1973	567.365	30.405	139.379	11.431
1974	555.483	27.476	147.089	12.317
1975	551.631	29.852	152.042	11.944
1976	594.968	29.023	154.698	10.895
1977	635.709	29.197	180.830	12.922
1978	624.156	32.986	179.492	13.113
1979	589.815	33.510	184.080	13.159
1980	546.549	35.068	191.777	17.471
1981	480.750	36.332	157.217	27.948
1982	508.315	48.196	167.455	28.506
1983	525.110	58.711	170.455	29.265
1984	497.484	54.618	147.562	25.116
1985	545.513	61.226	167.040	23.563
1986	647.893	80.870	184.642	41.916
1965-1986	10.491.423	856.304	2.902.910	363.117

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1966-1986.

Apéndice 16. Matriculación de Automóviles de Turismo en España por marcas (unidades y %)

	Renault		SEAT		Citroën		Simca		Dodge		Morris		Austin	
	ud.	%	ud.	%	ud.	%	ud.	%	ud.	%	ud.	%	ud.	%
1961	16.487	23,9	39.318	56,9	1.967	2,8	437	0,6	31	0,0	388	0,6	668	1,0
1962	21.498	25,9	39.310	47,3	6.492	7,8	727	0,9	22	0,0	387	0,5	734	0,9
1963	25.440	27,9	44.241	48,5	6.696	7,3	526	0,6	22	0,0	576	0,6	673	0,7
1964	31.904	25,1	72.009	56,7	7.993	6,3	754	0,6	29	0,0	507	0,4	803	0,6
1965	39.739	24,9	86.524	54,3	17.322	10,9	814	0,5	788	0,5	378	0,2	674	0,4
1966	53.242	21,2	118.085	47,1	21.131	8,4	35.867	14,3	6.432	2,6	345	0,1	708	0,3
1967	59.642	20,6	150.650	51,9	18.370	6,3	31.250	10,8	2.776	1,0	12.116	4,2	527	0,2
1968	59.514	19,2	168.255	54,3	21.081	6,8	28.882	9,3	1.358	0,4	10.756	3,5	677	0,2
1969	73.151	19,4	222.109	58,8	22.398	5,9	28.343	7,5	2.605	0,7	11.777	3,1	677	0,2
1970	85.196	21,3	220.394	55,2	24.786	6,2	34.706	8,7	1.678	0,4	18.104	4,5	840	0,2
1971	98.331	22,7	234.027	54,1	27.751	6,4	27.744	6,4	2.319	0,5	22.108	5,1	7.582	1,8
1972	121.871	24,1	268.543	53,0	28.441	5,6	39.491	7,8	2.350	0,5	21.847	4,3	8.251	1,6
1973	144.003	24,2	303.836	51,0	36.527	6,1	55.952	9,4	2.443	0,4	19.786	3,3	15.697	2,6
1974	151.254	26,3	288.247	50,1	46.357	8,1	51.511	8,9	1.370	0,2	12.111	2,1	8.063	1,4
1975	154.852	27,1	270.655	47,3	55.109	9,6	57.585	10,1	875	0,2	6.278	1,1	4.129	0,7
1976	158.250	25,5	299.409	48,3	63.765	10,3	58.606	9,5	411	0,1	833	0,1	612	0,1
1977	180.472	27,2	256.055	38,6	76.864	11,6	53.475	8,1	244	0,0	701	0,1	454	0,1
1978	182.116	27,8	233.390	35,7	72.261	11,0	33.836	5,2	86	0,0	481	0,1	307	0,0
1979	185.697	29,9	188.575	30,4	65.432	10,5	20.980	3,4	42	0,0	317	0,1	274	0,0
1980	202.032	35,2	149.159	26,0	38.155	6,6	433	0,1	108	0,0	134	0,0	177	0,0
1981	162.410	32,1	136.838	27,1	30.033	5,9	265	0,1	96	0,0	75	0,0	72	0,0
1982	171.675	32,0	141.467	26,4	33.295	6,2	210	0,0	88	0,0	27	0,0	319	0,1
1983	171.555	31,2	124.382	22,6	34.521	6,3	187	0,0	85	0,0	22	0,0	1.048	0,2
1984	148.614	28,5	90.744	17,4	36.651	7,0	143	0,0	85	0,0	22	0,0	958	0,2
1985	171.206	29,8	73.093	12,7	32.935	5,7	111	0,0	81	0,0	16	0,0	2.113	0,4
1986	178.097	25,8	84.167	12,2	35.849	5,2	75	0,0	76	0,0	14	0,0	4.575	0,7
1961-1986	3.048.248	26,9	4.303.482	37,9	862.182	7,6	562.910	5,0	26.500	0,2	140.106	1,2	61.612	0,5

	Ford		Chrysler		Talbot		FIAT		Opel		Peugeot		Volkswagen		Total
	ud.	%	ud.	%	ud.	%	ud.	%	ud.	%	ud.	%	ud.	%	ud.
1961	853	1,2	24	0,0			1.471	2,1	303	0,4	600	0,9	566	0,8	69.126
1962	1.228	1,5	22	0,0			1.687	2,0	566	0,7	927	1,1	1.011	1,2	83.068
1963	1.162	1,3	25	0,0			835	0,9	520	0,6	873	1,0	986	1,1	91.195
1964	1.304	1,0	18	0,0			1.129	0,9	757	0,6	971	0,8	1.155	0,9	126.967
1965	1.510	0,9	19	0,0			1.186	0,7	1.077	0,7	1.081	0,7	1.393	0,9	159.292
1966	1.248	0,5	32	0,0			1.259	0,5	965	0,4	1.385	0,6	1.766	0,7	250.673
1967	1.312	0,5	21	0,0			1.268	0,4	1.114	0,4	1.132	0,4	1.785	0,6	290.027
1968	1.260	0,4	13	0,0			1.305	0,4	1.066	0,3	1.135	0,4	1.672	0,5	309.880
1969	1.463	0,4	12	0,0			1.464	0,4	1.071	0,3	1.180	0,3	1.836	0,5	377.767
1970	1.280	0,3	10	0,0			1.391	0,3	927	0,2	1.605	0,4	1.459	0,4	399.171
1971	951	0,2	55	0,0			1.108	0,3	712	0,2	1.720	0,4	1.751	0,4	432.669
1972	1.247	0,2	96	0,0			1.389	0,3	768	0,2	1.868	0,4	2.127	0,4	506.453
1973	1.795	0,3	177	0,0			1.296	0,2	852	0,1	2.133	0,4	2.291	0,4	595.176
1974	1.276	0,2	162	0,0			1.027	0,2	612	0,1	1.730	0,3	1.516	0,3	575.723
1975	1.340	0,2	7.393	1,3			1.032	0,2	692	0,1	1.521	0,3	1.608	0,3	572.188
1976	10.288	1,7	12.265	2,0			949	0,2	981	0,2	1.641	0,3	1.433	0,2	619.677
1977	60.755	9,2	19.186	2,9			648	0,1	795	0,1	2.115	0,3	1.357	0,2	662.859
1978	66.913	10,2	43.667	6,7			876	0,1	789	0,1	9.711	1,5	1.370	0,2	654.033
1979	68.006	11,0	37.164	6,0	17.068	2,8	1.619	0,3	805	0,1	15.430	2,5	2.835	0,5	620.652
1980	70.640	12,3	473	0,1	55.062	9,6	1.847	0,3	830	0,1	20.620	3,6	5.129	0,9	574.149
1981	69.461	13,7	110	0,0	52.893	10,5	924	0,2	3.419	0,7	18.502	3,7	3.443	0,7	505.716
1982	81.955	15,3	78	0,0	41.962	7,8	530	0,1	16.827	3,1	16.647	3,1	2.878	0,5	535.733
1983	72.752	13,2	92	0,0	44.677	8,1	2.348	0,4	52.992	9,6	14.372	2,6	4.697	0,9	550.436
1984	76.184	14,6	67	0,0	24.802	4,7	4.136	0,8	50.293	9,6	40.530	7,8	27.316	5,2	522.229
1985	76.985	13,4	91	0,0	20.332	3,5	5.931	1,0	68.676	11,9	49.664	8,6	47.343	8,2	575.052
1986	99.097	14,4	85	0,0	9.865	1,4	16.323	2,4	100.308	14,6	63.252	9,2	48.234	7,0	689.051
1961-1986	772.265	6,8	121.357	1,1	266.661	2,3	54.978	0,5	308.717	2,7	272.345	2,4	168.957	1,5	11.348.962

FUENTE: DGT, Anuario Estadístico General, 1961-1986.

Apéndice 17. Turismos Matriculados en España por marcas, desglosados en importados, fabricados o segundas matriculas (unidades)

	Renault			SEAT		Citroën			Simca			Dodge		
	I	F	S	F	S	I	F	S	I	F	S	I	F	S
1971	440	97.782	109	233.745	282	227	27.325	199	669	27.002	73	14	2.300	5
1972	245	121.532	94	268.215	328	291	27.968	182	646	38.773	72	10	2.332	8
1973	278	143.622	103	303.581	255	406	35.972	149	524	55.360	68	23	2.419	1
1974	310	150.819	125	287.953	294	329	45.882	146	301	51.145	65	25	1.344	1
1975	352	154.370	130	270.471	184	221	54.734	154	366	57.122	97	9	856	10
1976	308	157.778	164	299.231	178	213	63.366	186	338	58.161	107	9	396	6
1977	402	179.880	190	255.803	252	181	76.477	206	258	53.118	99	12	225	7
1978	345	181.595	176	233.108	282	151	71.916	194	250	33.492	94	7	63	16
1979	372	185.148	177	188.368	207	187	65.085	160	222	20.662	96	13	23	6
1980	458	201.397	177	148.905	254	1.140	36.852	163	251	102	80	93	1	14
1981	948	161.284	178	136.439	399	2.173	27.685	175	188	4	73	73		23
1982	5.200	166.209	266	141.010	457	1.957	31.163	175	133		77	71		17
1983	3.080	168.166	309	123.627	755	2.265	32.017	239	95		92	71		14
1984	3.395	144.888	331	90.055	689	2.259	34.140	252	75		68	58		27
1985	7.130	163.776	300	72.445	648	1.739	31.016	180	49		62	59		22
1986	5.361	172.443	293	83.393	774	2.916	32.759	174	27		48	53		23
1961-1986	28.624	2.550.689	3.122	3.136.349	6.238	16.655	694.357	2.934	4.392	394.941	1.271	600	9.959	200

	Morris			Austin			Ford			Chrysler			Talbot		
	I	F	S	I	F	S	I	F	S	I	F	S	I	F	S
1971	527	21.575	6	837	6.731	14	801		150	54		1			
1972	360	21.467	20	554	7.677	20	1.088		159	94		2			
1973	462	19.315	9	363	15.322	12	1.600		195	176		1			
1974	351	11.750	10	214	7.839	10	1.101		175	160		2			
1975	200	6.065	13	204	3.905	20	1.094		246	108	7.283	2			
1976	494	316	23	461	125	26	1.152	8.860	276	51	12.210	4			
1977	672	13	16	427	8	19	1.048	59.442	265	65	19.114	7			
1978	456	9	16	284	9	14	795	65.867	251	71	43.587	9			
1979	299	6	12	253	6	15	860	66.933	213	95	37.051	18		17.068	
1980	108	3	23	154	7	16	11.339	59.105	196	93	366	14	2	55.054	6
1981	54	9	12	63	1	8	15.276	54.004	181	81	10	19	50	52.835	8
1982	16		11	311		8	13.413	68.318	224	54		24	346	41.613	3
1983	7		15	1.039		9	9.544	63.004	204	75		17	207	44.465	5
1984	7		15	945		13	5.943	70.046	195	49		18	110	24.678	14
1985	8		8	2.099		14	9.729	67.068	188	64		27	46	20.241	45
1986	3		11	4.558		17	12.668	86.234	195	53		32	47	9.750	68
1961-1986	4.024	80.528	220	12.766	41.630	235	87.451	668.881	3.313	1.343	119.621	197	808	265.704	149

	FIAT		Opel			Peugeot			Volkswagen		
	I	S	I	F	S	I	F	S	I	F	S
1971	1.042	66	585		127	1.517		203	1.583		168
1972	1.327	62	627		141	1.637		231	1.921		206
1973	1.229	67	686		166	1.907		226	2.113		178
1974	915	112	484		128	1.533		197	1.351		165
1975	896	136	486		206	1.250		271	1.358		250
1976	793	156	738		243	1.399		242	1.158		275
1977	461	187	558		237	1.864	16	235	1.086		271
1978	708	168	538		251	1.699	7.783	229	1.126		244
1979	1.486	133	570		235	1.948	13.271	211	2.602		233
1980	1.710	137	665		165	2.136	18.292	192	4.916		213
1981	804	120	3.257		162	1.284	17.025	193	3.219		224
1982	424	106	13.149	3.503	175	1.132	15.241	274	2.592		286
1983	2.259	89	12.781	40.041	170	1.023	13.099	250	4.408	59	230
1984	4.040	96	8.025	42.128	140	1.223	39.087	220	5.113	21.986	217
1985	5.832	99	17.610	50.914	152	1.254	48.148	262	4.208	42.888	247
1986	16.208	115	24.778	75.369	161	1.521	61.453	278	5.674	42.306	254
1961-1986	40.134	1.849	85.537	211.955	2.859	24.327	233.415	3.714	44.428	107.239	3.661

I: Importación. F: Fabricación interior. S: Segunda matriculación

FUENTE: DGT, Anuario Estadístico General, 1971-1986.

Apéndice 18. Exportaciones de automóviles de turismo y derivados (España y FASA-Renault) (unidades y millones de pesetas)

España		FASA-Renault		
Unidades	Vehículos completos (unidades)	CKD (unidades)	Valor (millones de pesetas)	
1965		84		5
1966		506		32
1967				28
1968				46
1969				67
1970				174
1971		5.660		550
1972		10.348	3.592	1.298
1973		19.157	8.902	2.649
1974		20.957	7.300	3.149
1975		29.403	8.900	5.682
1976		35.380	7.150	8.996
1977		44.953	5.150	12.146
1978		50.553	6.900	16.494
1979	434.036	64.010	12.850	23.842
1980	525.845	97.225	26.400	45.403
1981	461.760	80.979	24.900	45.746
1982	495.157	96.303	40.162	71.699
1983	640.210	69.442	43.352	75.638
1984	741.603	53.347	14.500	68.602
1985	846.048	55.667	19.950	74.458
1986	809.147	69.236	9.550	77.192
1987		49.886		75.292
1988		67.722		89.849
1989		96.680		127.434

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1966-1989.

Apéndice 19. FASA-Renault: Exportaciones de vehículos completos por países

	Francia	Grecia	Italia	Venezuela	Israel	Portugal	Resto de Europa	Otros países	Canarias, Ceuta y Melilla	Matrícula turística
1972	8.787								1.414	147
1973	16.443								2.323	391
1974	19.222								1.297	438
1975	27.582								1.385	436
1976	33.377								1.525	478
1977	42.203								2.205	545
1978	46.544	200							3.311	498
1979	58.037	425	1.360						3.665	523
1980	91.362		3.458						1.898	507
1981	75.746			2.533					2.134	566
1982	93.036								2.473	794
1983	65.338								2.734	1.370
1984	48.229				501				3.177	1.440
1985	44.835				3.213	900			5.369	1.350
1986	35.999		18.696		3.125		1.705		8.885	826
1987	21.195						10.921	6.658	11.112	
1972-1987	727.935	625	23.514	2.533	6.839	900	12.626	6.658	54.907	10.309

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1972-1987.

Apéndice 20. FASA-Renault: exportaciones de conjuntos CKD por países

	Portugal	México	Colombia	Venezuela	Irán
1972	3.592				
1973	4.500	4.402			
1974	xxx	xxx			
1975					
1976	7.150				
1977	5.150				
1978	xxx		xxx		
1979	3.450		9.400		
1980	11.600		14.800		
1981	21.350		2.550	1.000	
1982	32.412		6.100	1.650	
1983	36.802		4.800	1.750	
1984	13.850		650		
1985	7.200		2.750		10.000
1986	6.850		2.700		

XXX: Países donde se exportaron conjuntos CKD aunque se desconoce la cuantía.

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1972-1986.

Apéndice 21. Plantilla de FASA-Renault, red comercial y filiales (nº de efectivos)

	FASA-Renault	Red Comercial	Filiales	Total
1955	465			
1956	453			
1957	440			
1958				
1959				
1960	425			
1961	472			
1962	667			
1963	947			
1964	1.343			
1965	1.498			
1966				
1967				
1968	6.277	6.444	1.330	14.051
1969	7.642	6.472	1.571	15.685
1970	8.717	6.627	1.650	16.994
1971	10.147	7.594	1.733	19.474
1972	12.503	7.961	1.689	22.153
1973	15.463	8.723	1.915	26.101
1974	16.357	9.513	2.009	27.879
1975	17.942	10.442	2.081	30.465
1976	19.524	11.718	2.023	33.265
1977	20.552	11.296	1.981	33.829
1978	21.920	13.329	1.983	37.232
1979	22.396	13.457	1.970	37.823
1980	22.027	14.289	1.990	38.306
1981	21.913	14.779	2.047	38.739
1982	21.813	14.858	2.045	38.716
1983	21.714	15.238	2.037	38.989
1984	21.586	15.371	2.008	38.965
1985	20.539	15.357	1.982	37.878
1986	19.722	16.473	1.957	38.152
1987	19.862	17.099	2.005	38.966
1988	18.904	19.263	2.056	40.223

FUENTE: 1955-1957: FASA, Memorias, 1956-1957; 1960: FASA, Actas del Consejo, 19/12/1960; 1961: FASA, Actas del Consejo, 22/12/1961; 1962: FASA, Actas del Consejo, 11/12/1962; 1963-1965: FASA, Actas de la Junta, 14/05/1965; a partir de 1968: FASA, Memorias, 1968-1988.

Apéndice 22. Plantilla FASA-Renault por servicios (nº de efectivos)

Madrid		Valladolid					Sevilla	Palencia
Servicios Centrales	Servicios Centrales	Montaje I	Montaje II	Montaje Total	Carrocerías	Motores	Transmisiones	Montaje III
1966					687	862		
1967				2.804	761	811	873	
1968				2.806	858	1.085	958	
1969				3.328	1.271	1.403	1.020	
1970	582	904		3.131	1.364	1.598	1.138	
1971	633	1.179		3.550	1.659	1.854	1.272	
1972	653	1.155		4.637	2.240	2.342	1.476	
1973	797	1.297		6.152	2.790	2.706	1.721	
1974	972	1.453		6.345	2.848	3.028	1.711	
1975	1.033	1.571		7.296	2.945	3.393	1.704	
1976	1.100	1.854		8.161	3.109	3.487	1.813	
1977	1.173	2.185		8.239	3.216	3.522	1.872	345
1978	1.217	2.236		8.377	3.136	3.473	1.876	1.605
1979	1.240	2.140		8.095	2.974	3.517	1.844	2.586
1980	1.245	2.623	3.159	4.497	7.656	3.379	1.831	2.516
1981	1.270	2.668	3.169	4.355	7.524	3.340	1.802	2.531
1982	1.323	2.066	3.284	3.590	6.874	3.789	1.791	3.340
1983	1.322	2.116	3.250	3.186	6.436	4.040	1.772	3.339
1984	1.314	2.255	3.142	3.194	6.336	3.632	1.912	3.470
1985	1.193	2.122	3.205	2.985	6.190	3.618	1.658	3.081
1986	1.166	2.654	2.713	2.525	5.238	3.217	1.532	3.334
1987	1.205	2.537	2.652	2.681	5.333	2.852	1.499	3.573

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1966-1987.

Apéndice 23. Red Comercial de FASA-Renault (puntos de venta)

	Concesionarios	Filiales	Agentes y Servicios	Puntos de Venta
1963				182
1964				259
1965				
1966	48	3	281	332
1967	51	5	296	352
1968	56	7	304	367
1969	62	9	320	391
1970	65	9	361	435
1971	75	12	384	582
1972	83	14	396	604
1973	88	14	425	661
1974	96	14	438	677
1975	105	16	480	730
1976	113	16	572	852
1977	127	16	643	921
1978	140	16	663	962
1979	147	16	706	1.018
1980	153	16	845	1.173
1981	166	16	984	1.328
1982	172	16	1.077	1.437
1983	182	16	1.151	1.535
1984	187	16	1.201	1.600
1985	191	16	1.223	1.650
1986	196	16	1.237	1.676
1987	197	16	1.249	1.689
1988	209	16	1.337	1.808

FUENTE: 1963-64: FASA, Actas de la Junta, 14/5/1965; a partir de 1966: FASA-Renault, Memorias, 1966-1988.

Apéndice 24. FASA-Renault: Indicadores financieros (millones de pesetas)

	Cifra Negocios*	Ingresos Exportación	Capital	Reservas	Resultados	Impuestos	B° Neto
1953	35		60		7	2	5
1954	128		60	20	14	4	10
1955	266		80	10	29	9	20
1956	78		80	18	33	11	22
1957	105		80	27	42	16	26
1958	107		80	41	45	16	29
1959	158		80	66	53	15	38
1960							
1961	175		80	111	69	20	49
1962							
1963	349		200	171	101	40	61
1964	510		200	195	149	40	109
1965	792	5	400	328	193	47	146
1966	1.265	32	750	443	275	71	204
1967	1.686	28	1.125	553	360	85	275
1968	6.957	46	1.500	701	393	121	272
1969	8.026	67	1.500	806	428	114	314
1970	9.895	174	2.000	890	489	129	360
1971	12.015	550	2.250	1.003	530	170	360
1972	16.250	1.298	2.700	1.053	595	144	451
1973	21.073	2.649	2.700	1.193	630	154	476
1974	24.321	3.149	3.240	**4.651	-127	0	-127
1975	31.202	5.682	3.240	4.524	-331	0	-331
1976	39.213	8.996	4.050	3.755	-694	0	-694
1977	58.203	12.146	6.075	2.480	1.660	106	1.554
1978	72.347	16.494	6.075	3.758	1.229	268	961
1979	98.273	23.842	9.113	14.163	2.989	435	2.554
1980	133.851	45.403	11.391	23.232	4.370	566	3.804
1981	134.616	45.746	11.391	25.757	3.727	244	3.483
1982	184.432	71.699	11.391	27.688	15.308	1.432	13.876
1983	205.964	75.638	22.781	46.893	11.220	1.917	9.303
1984	197.111	68.602	22.781	54.619	762	0	762
1985	235.493	74.458	22.781	54.941	419	0	419
1986	292.774	77.192	22.781	54.886	19.824	1.045	18.779
1987	357.366	75.292	22.781	63.618	21.827	7.210	14.617
1988	382.225	89.849	22.781	85.679	16.539	4.791	11.748

* FASA-Renault modificó la forma de cuantificar sus ingresos anuales en la memoria de 1970, cuando en la cuenta de pérdidas y ganancias sustituyó la partida ingresos brutos de explotación por la de ventas del ejercicio, que se expresaba en sus indicadores como cifra de negocios.

** Incluida la Regularización según Decreto Ley 12/1973 de 30 de noviembre por un importe de 3.295 pesetas.

FUENTE: FASA (FASA-Renault), Memorias, 1953-1988.

Apéndice 25. FASA-Renault: Cuentas del Balance de Situación a 31 de diciembre (pesetas)

	Cuentas de Activo			Cuentas de Pasivo			Total Activo y Pasivo corriente
	Inmovilizado Material	Amortización Acumulada Inmovilizado Material	Inmovilizado Material después de Amortización	Capital Social	No exigible	Exigible Largo Plazo	
1952	12.298.708,96		12.298.708,96	60.000.000,00	60.041.751,68		65.163.518,04
1953	29.900.151,34		29.900.151,34	60.000.000,00	66.935.392,82		76.717.055,79
1954	51.103.475,57	3.594.276,00	47.509.199,57	60.000.000,00	80.142.158,78	3.036.364,95	83.744.707,91
1955	72.947.531,43	14.318.526,07	58.629.005,36	80.000.000,00	89.568.796,97	8.173.924,28	144.390.542,30
1956	86.216.116,19	27.504.502,00	58.711.614,19	80.000.000,00	98.004.680,97	15.397.553,89	165.608.261,28
1957	100.067.485,88	45.708.502,00	54.358.983,88	80.000.000,00	107.057.666,88	14.506.703,66	190.337.000,39
1958	141.044.325,96	65.478.102,00	75.566.223,96	80.000.000,00	121.006.230,53	36.103.049,56	235.269.136,94
1959	157.708.197,27	100.403.002,00	57.305.195,27	80.000.000,00	146.011.437,11	36.103.049,56	245.207.627,35
1960							
1961	205.684.645,96	150.875.002,00	54.809.643,96	80.000.000,00	191.305.278,34	13.090.875,18	406.174.751,77
1962							
1963	472.495.695,70	179.266.352,00	293.229.343,70	200.000.000,00	370.892.211,52		703.305.861,66
1964	693.346.136,53	215.728.647,00	477.617.489,53	200.000.000,00	395.407.454,91		903.029.406,74
1965	1.239.112.288,93	365.252.165,95	873.860.122,98	400.000.000,00	727.576.448,66		2.192.505.114,29
1966	1.495.632.502,24	559.755.307,16	935.877.195,08	750.000.000,00	1.192.833.808,14	257.710.512,55	2.863.604.968,33
1967	1.749.479.289,40	739.073.347,33	1.010.405.942,07	1.125.000.000,00	1.678.320.915,36	253.381.213,43	3.356.646.997,98
1968	3.297.547.691,73	1.423.613.121,96	1.873.934.569,77	1.500.000.000,00	2.200.589.119,75	791.916.288,44	5.047.988.909,75
1969	3.692.044.076,53	1.998.929.815,42	1.693.114.261,11	1.500.000.000,00	2.305.966.119,75	606.505.960,79	5.545.776.552,16
1970	4.013.110.391,09	2.552.105.016,26	1.461.005.374,83	2.000.000.000,00	2.899.951.488,10	634.294.406,37	6.864.656.287,57
1971	5.999.862.600,27	3.176.933.768,16	2.822.928.832,11	2.250.000.000,00	3.302.893.635,29	1.269.071.722,96	8.737.950.238,50
1972	8.050.904.211,03	4.106.511.875,02	3.944.392.336,01	2.700.000.000,00	3.874.032.453,43	2.155.578.557,89	11.475.473.087,79
1973	9.954.687.991,96	5.300.875.657,70	4.653.812.334,26	2.700.000.000,00	4.056.344.994,36	2.645.559.180,98	14.096.721.210,49
1974	16.939.248.381,54	8.730.637.519,72	8.208.610.861,82	3.240.000.000,00	7.763.681.114,97	4.261.313.183,47	21.466.712.132,00
1975	16.937.832.051,72	10.252.626.719,01	6.685.205.332,71	3.240.000.000,00	7.237.838.532,29	4.133.334.916,16	24.058.607.432,89
1976	17.430.770.364,45	11.731.171.452,73	5.699.598.911,72	4.050.000.000,00	7.110.519.379,26	4.651.099.446,54	25.958.056.380,75
1977	19.622.809.305,03	14.064.886.338,77	5.557.922.966,26	6.075.000.000,00	9.663.154.684,54	7.622.870.742,66	39.682.078.399,61
1978	41.767.538.293,17	20.369.574.784,78	21.397.963.508,39	6.075.000.000,00	10.246.592.030,01	10.117.231.444,34	57.449.822.847,43

1979	65.931.743.467,46	31.417.301.849,54	34.514.441.617,92	9.112.500.000,00	24.934.991.296,31	10.986.435.800,52	81.171.953.787,89
1980	84.254.656.440,30	48.569.454.269,82	35.685.202.170,48	11.390.625.000,00	37.139.909.896,74	10.170.613.026,01	103.258.242.326,77
1981	94.602.622.802,13	59.522.105.648,00	35.080.517.154,13	11.390.625.000,00	39.070.781.933,55	12.276.185.803,84	113.896.566.871,09
1982	107.948.753.489,35	68.179.946.532,21	39.768.806.957,14	11.390.625.000,00	51.360.584.210,31	13.879.447.139,37	156.976.162.854,76
1983	143.430.774.962,43	85.112.682.445,08	58.318.092.517,35	22.781.250.000,00	77.383.803.423,79	13.835.928.352,75	207.132.377.890,33
1984	160.306.224.356	93.709.591.153	66.596.633.203	22.781.250.000	77.777.343.906	16.892.268.986	217.761.876.096
1985	172.520.449.499	102.749.852.261	69.770.597.238	22.781.250.000	77.789.785.983	32.825.300.217	214.342.440.328
1986	181.610.544.662	113.058.294.243	68.552.250.419	22.781.250.000	84.579.101.658	27.702.064.727	268.986.740.896

FUENTE: FASA (FASA-Renault), Memorias, 1952-1986.

Apéndice 26. FASA: Cuenta de Perdidas y Ganancias (pesetas)

	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964
Productos del Ejercicio	127.646.528,95	266.259.468,88	77567264,31	105.305.650,51	106.969.432,27	158.242.786,36		174.950.773,92		349.425.193,65	510.114.305,92
Venta de vehículos	127.060.828,04										
Venta de accesorios	326.519,87										
Ventas de vehículos y accesorios		266.004.452,34									
Productos varios	259.181,04	255.016,54									
Deducciones	109.134.036,52	238.044.106,89	45.274.297,76	63.795.547,51	61.852.536,08	104.752.063,95		106.321.360,38		247.940.158,01	360.731.578,13
Primeras materias	90.055.995,55	197.428.149,43									
Mano de obra	3.269.548,57	4.756.581,95	5.523.548,00	6.256.845,41	5.890.584,11	6.704.709,36		7.863.657,24		59.976.764,52	94.416.688,32
Seguros sociales	661.160,97	1.041.011,14	1.124.609,75	1.559.650,76	1.559.425,94	2.126.483,19		1.909.723,16			
Gastos Industriales y de Explotación	12.766.323,35	17.820.190,61	19.112.893,43								
Canon Renault	1.823.755,96	4.680.423,76	5.980.771,58								
Gastos de Explotación y Patentes				37.278.251,34	35.199.826,03	60.388.471,40		73.878.479,98		170.493.441,33	194.297.178,67
Amortizaciones	4.796.000,00	9.588.000,00	12.746.400,00	18.700.800,00	19.202.700,00	35.532.400,00	27.835.000,00	22.669.500,00	15.931.500,00	12.487.349,00	36.462.295,00
Reparaciones por garantía	557.252,12									4.982.602,37	35.555.416,14
Pérdidas en instalaciones provisionales y edificios derruidos		2.729.750,00	786.075,00								
Beneficio líquido	13.716.492,43	28.215.361,99	32.292.966,55	41.510.103,00							
Remanente		489.853,76	389.218,71	273.493,25							
Beneficio a distribuir	13.716.492,43	28.705.215,75	32.682.185,26	41.783.596,25	45.116.896,19	53.490.722,41	54.893.316,00	68.629.413,54	87.080.331,33	101.485.035,64	149.382.727,79
Participación contractual*	422.364,04		645.859,33								
Participaciones estatutarias	1.783.144,01	2.699.645,83		3.055.143,60	4.511.689,61	5.349.072,24	5.489.331,60	6.862.941'35	6.278.491,10	7.317.071,39	
Reserva legal	877.000,00	6.484.000,00	1.250.887,41							8.000.000,00	
Reserva especial	334.200,00	1.264.000,00	2.000.000,00	3.750.000,00	4.050.000,00						
Dividendo **	6.000.000,00	8.400.000,00	9.600.000,00	9.600.000,00	9.600.000,00	14.634.146,34	14.117.674,00	13.023.255'81	18.375.537,49	28.235.305,80	28.235.305,80
Participación Consejo de Administración			2.411.945,27								
Previsión de impuestos	3.936.000,00	9.468.351,21	11.000.000,00	15.600.000,00	16.000.000,00	16.500.000,00	17.000.000,00	20.000.000'00	30.000.000,00	40.000.000,00	40.000.000,00
Fondo de garantía	363.784,38										
Reserva voluntaria			5.500.000,00	9.778.452,65	10.955.206,58	17.007.503,83	18.286.310,40	28.743.216'38	16.426.301,71	17.932.658,45	35.612.963,49

FUENTE: FASA, Memorias, 1953-1964.

Apéndice 27. FASA-Renault: Estructura de Costes (pesetas)

	Gastos de Explotación	Materiales y Gastos de Fabricación, Comerciales y de Administración	Existencias (Saldos iniciales)	Provisión por depreciación de existencias	Compras	Gastos de personal	Gastos financieros	Tributos	Trabajos, suministros y servicios exteriores	Transportes y fletes	Gastos diversos	Publicidad y propaganda	Amortizaciones	Provisiones	Total
1966	451					292							181		1.265
1967	707					358							189		1.686
1968	744					466							297		1.965
1969	1.002					877							757		3.153
1970	1.313					1.132							833		3.850
1971		8.609				2.019	214						902		12.275
1972		11.747				2.915	258						1.236		16.751
1973		15.381				4.094	361						1.519		21.986
1974		17.879				5.665	577						1.590		25.711
1975		22.292				8.364	669						1.572		32.914
1976		26.634				10.940	770						1.794		40.425
1977		37.043				15.754	1.161						3.076		58.809
1978		46.710				20.387	1.720						3.306		73.383
1979		62.939				24.397	2.054						6.486		98.865
1980		87.602				29.718	1.496						12.231		135.417
1981			22.676	311	82.676	33.120	4.436	347	7.133	2.109	664	1.114	10.999	132	165.717
1982			28.302	368	115.882	38.098	6.849	404	9.169	2.799	696	2.035	8.762	83	213.447
1983			34.992	486	133.079	43.429	10.588	778	10.644	3.153	900	2.545	10.056	148	250.798
1984			38.172	550	134.685	45.956	12.175	386	10.663	2.660	842	3.349	9.142	135	258.715
1985			46.439	420	143.638	53.805	11.933	465	11.403	3.154	1.018	4.520	11.262	480	288.538
1986			37.201	915	175.598	56.823	11.109	521	15.209	4.631	1.080	5.350	14.232	377	323.047
1987			30.731	1.085	245.023	56.074	9.741	523	17.177	5.712	947	10.937	15.647	12.187	405.784
1988			43.494	1.368	251.459	61.067	4.696	510	23.418	6.840	1.227	19.329	13.738	8.654	435.802

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1966-1988.

Apéndice 28. Estructura de costes de FASA-Renault (%)

	Gastos de personal	Gastos financieros	Publicidad y propaganda	Amortizaciones
1966	23,1			14,3
1967	21,2			11,2
1968	23,7			15,1
1969	27,8			24,0
1970	29,4			21,6
1971	16,4	1,7		7,3
1972	17,4	1,5		7,4
1973	18,6	1,6		6,9
1974	22,0	2,2		6,2
1975	25,4	2,0		4,8
1976	27,1	1,9		4,4
1977	26,8	2,0		5,2
1978	27,8	2,3		4,5
1979	24,7	2,1		6,6
1980	21,9	1,1		9,0
1981	20,0	2,7	0,7	6,6
1982	17,8	3,2	1,0	4,1
1983	17,3	4,2	1,0	4,0
1984	17,8	4,7	1,3	3,5
1985	18,6	4,1	1,6	3,9
1986	17,6	3,4	1,7	4,4
1987	13,8	2,4	2,7	3,9
1988	14,0	1,1	4,4	3,2

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1966-1988.

Apéndice 29. FASA-Renault: Distribución de Beneficios (pesetas)

	Beneficio distribuible	Impuesto sociedades	Reserva legal	Dividendo a cuenta	Obligaciones estatutarias	Reserva voluntaria	Previsiones para inversiones
1966	275.175.710,96	71.480.160,71	27.525.000,00	79.411.764,70	13.758.785,55	41.500.000,00	41.500.000,00
1967	360.369.424,36	85.494.072,78	36.037.000,00	131.250.000,00	11.531.821,58		96.056.530,00
1968	393.278.906,46	120.682.855,46		157.500.000,00	9.719.051,00		105.377.000,00
1969	427.979.949,42	113.723.062,29		210.000.000,00	10.271.518,78		93.985.368,35
1970	488.880.563,78	129.320.709,90	48.900.000,00	245.000.000,00	11.733.133,53		53.926.720,35
1971	530.311.534,94	169.594.293,70	50.000.000,00	297.500.000,00	13.101.814,40		115.426,84
1972	595.112.036,08	144.270.449,99	59.512.000,00	315.000.000,00	14.702.767,95		61.626.818,14
1973*	630.347.490,17	154.177.081,31		297.000.000,00	15.573.290,93		103.597.117,93
1974	0,00						
1975	0,00			**194.400.000,00			
1976	0,00						
1977	1.659.661.662,46	106.161.662,46	1.108.000.000,00	445.500.000,00			
1978	1.228.526.419,49	267.960.726,37	262.274.242,72	546.750.000,00			151.541.450,40
1979†	2.988.802.315,65	435.472.208,00		893.382.353,00		496.084.685,94	508.261.941,00
1980	4.370.178.333,83	566.175.334,00	369.106.862,52	1.286.470.592,00		1.063.172.390,31	1.085.253.155,00
1981	3.761.866.485,48	244.096.688,00		1.594.687.500,00		957.007.583,48	966.074.714,00
1982	15.308.376.981,18	1.431.776.548,00				6.135.183.731,18	6.146.729.202,00
1983	11.219.880.649,53	68.784.350,00	297.018.148,74	3.189.375.000,00		3.820.351.075,79	3.844.352.075,00
1984	762.086.538,00	350.723.612,00				411.362.926,00	
1985	419.071.566,00	351.737.169,00				67.334.397,00	
1986††	19.823.768.414,00	1.044.797.564,00		3.189.375.000,00		3.439.941.602,00	3.471.760.295,00

* Se destinan 60.000.000 pesetas a remanente.

** Se reparte con cargo a cuenta de reservas.

† Se distribuyen 655.601.127,71 pesetas a compensación de pérdidas de ejercicios anteriores.

†† Se distribuyen 8.677.893.953 pesetas a la partida de previsión libertad de amortización (Real decreto-ley 2/1985).

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1966-1986.