

La SEAT del *Desarrollo*, 1948-1972*

● JORDI CATALAN
Universitat de Barcelona

La SEAT “nacional”, 1948-1967¹

Los convenios constitutivos

Aunque la Sociedad Española de Automóviles de Turismo S.A. (SEAT) se constituyó formalmente en 1950, el Gobierno de Franco aprobó la construcción de la fábrica de turismos de Barcelona ya en 1948. El principal antecedente de SEAT había sido la Sociedad Ibérica de Automóviles de Turismo (SIAT), que impulsada por el Banco Urquijo, contó con el apoyo de *Fabbrica Italiana di Automobili di Torino* (FIAT) y destacadas empresas metalúrgicas de la perife-

* Realicé la primera versión de este trabajo con el apoyo de la cátedra Eduardo Barreiros, dirigida durante 2001-2002 por Jordi Nadal. Quiero hacer constar mi especial agradecimiento a la Fundación Eduardo Barreiros y a todo su brillante equipo de colaboradores. Debo subrayar también las facilidades obtenidas en el Centro de Documentación de la SEPI de la mano de Elena Laruelo. He contado, además, con el apoyo del Ministerio de Educación y Ciencia a través de los proyectos PB98-1187, BC 2002-0043 y SEJ 2005-02498. Guiaron mis primeros pasos en el archivo del INI Antonio Gómez Mendoza, Elena Laruelo, Ana Sisnierra, Elena San Román y Miguel Ángel Martínez Sevilla. A todos ellos, debe expresarse mi más efusivo reconocimiento. Jordi Nadal, José Luis García Ruiz y Albert Recio enriquecieron mi texto con sus agudas observaciones. Además, debo agradecer sus críticas y las de los asistentes a los seminarios de Historia de la Industria del Automóvil organizados por la Fundación Barreiros y la Universidad Complutense de Madrid. Versiones corregidas de este trabajo fueron presentadas en el Seminario de Historia Económica de la Universitat Pompeu Fabra y en el curso “Empresa española y exportación, Una perspectiva de largo plazo”, organizado por la Fundación Duques de Soria y dirigido por Carles Sudrià. A todos los participantes hago extensivo mi agradecimiento. Los errores son de mi exclusiva responsabilidad.

1. Este trabajo ha explorado principalmente los fondos de SEAT y de Presidentes del Archivo del INI. Las cajas mencionadas en las siguientes notas pertenecen a dicho archivo.

ria peninsular (Echevarría, “La Naval”, Bolueta o Hispano Suiza)². En febrero de 1940 la sociedad se presentó al concurso convocado para impulsar la fabricación de automóviles con un proyecto de factoría a radicar en las vascongadas, que se declaró desierto. Según Juan Lladó –consejero delegado del Banco Urquijo y privilegiado conocedor de las negociaciones con FIAT–, la razón que el Ministerio de Industria alegó para la negativa fue de política exterior³.

Durante 1942-43 FIAT y el Instituto Nacional de Industria (INI)⁴ negociaron la cesión de tecnología. Un estudio técnico de la casa piemontesa sirvió al Instituto para preparar la creación de una empresa con un capital de 120 millones de pesetas y una planta capaz de fabricar 7.000 vehículos del modelo Fiat 1100, que saldrían con un precio de venta al público de 25.404 pesetas⁵. Pero tampoco en esta ocasión el régimen franquista dio luz verde: en julio de 1943, el subsecretario de Presidencia del Gobierno (Luis Carrero Blanco) comunicó al presidente del Instituto (Juan Antonio Suanzes) la voluntad de dar prioridad a la constitución de una fábrica de camiones (la futura Empresa Nacional de Autocamiones, ENASA)⁶. La rivalidad entre el ministro de Industria (Demetrio Carceller) y el INI, adscrito a Presidencia, acabó por paralizar la iniciativa italiana⁷.

En 1947 el Banco Urquijo y FIAT volvieron a aproximarse y acabaron firmando un contrato de asistencia técnica el 12 de junio⁸. La compañía italiana se comprometía a suministrar apoyo tecnológico para la construcción, ejecución de las instalaciones, dirección y puesta en marcha de una fábrica en el Norte de España, destinada a la producción de automóviles. A cambio, percibiría 12.535.000 pesetas (garantizadas respecto al cambio del franco suizo). El programa de producción preveía una capacidad de 10.000 vehículos al año.

El Banco Urquijo se reservaba el derecho de traspasar el contrato a una entidad española a constituir en el futuro. Dicha sociedad, mientras no estuviera en

2. La historia de SIAT comenzó a desenterrarse con los trabajos de Ciuró, Ballester y, especialmente, San Román y Damiani. Ver Ciuró (1970), Ballester (1993), San Román (1995), Damiani (1996) y San Román (1999). La ingente historia de FIAT se enriqueció en su centenario con dos importantes contribuciones: Annibaldi y Berta (eds.) (1999) y Castronovo (1999). Para situar SEAT en el marco del desarrollo de la industria española del automóvil pueden consultarse los siguientes trabajos: Gimeno (1993), Catalan (1993 y 2000), Sudrià y San Román (2000), García Ruiz (2001 y 2003) y García Ruiz y Santos Redondo (2001). Las investigaciones más relevantes sobre SEAT, que cubren el conjunto del período aquí estudiado, son las de Solé (1994), Catalan (2003) y Tappi (2004).

3. “Nota resumen sobre las conversaciones mantenidas con la representación del Banco Urquijo en mayo de 1948. Nota entregada por el Sr. Lladó”, 22 mayo 1948, Altos Cargos, Planell, Caja 2, 40.

4. Para situar el INI en la historia económica de la España reciente son de consulta indispensable los trabajos de Schwartz y González (1978), Myro (1980), Martín Aceña y Comín (1991), San Román (1999) y Gómez Mendoza (ed.) (2000).

5. “Estudio del probable precio de venta del vehículo FIAT 1.100 de acuerdo con las normas suministradas por FIAT”, Altos Cargos, Planell, Caja 2, 37.

6. Instituto Nacional de Industria, 30-6-1943, Caja 1590, 3554, Entrada 5690.

7. Ballester (1993) y San Román (1995).

8. “Contrato de asistencia entre Banco Urquijo y FIAT”, Altos Cargos, Planell, Caja 2.

condiciones de fabricar todos los componentes necesarios, quedaba obligada a adquirirlos a FIAT. Ésta percibiría un canon del 3 por ciento del precio de venta al público por automóvil fabricado. Se comprometía a alcanzar la producción programada en cinco años, no exportar sin autorización de FIAT y no estipular acuerdo ninguno para construir vehículos en España contra la voluntad de Turín durante veinte años.

En esta ocasión el proyecto participado por FIAT chocó con la oposición del nuevo ministro de Industria, el renovado y reforzado presidente del INI, Suanzes⁹. El Instituto volvió a inmiscuirse y forzó una nueva renegociación a tres bandas. El resultado fue el contrato firmado por el Instituto, el Banco Urquijo y la FIAT el 19 de julio de 1948. Éste modificaba las cláusulas del convenio de 1947 y traspasaba sus derechos y obligaciones a una nueva sociedad participada por el holding público y el Banco Urquijo.

El INI consiguió arrancar a FIAT algunas ligeras concesiones. Las nuevas cláusulas rebajaban al 2,7 por ciento la regalía a pagar si el modelo fabricado era el 1100, aunque mantenía el 3 por ciento para cualquier otro posible vehículo¹⁰. En el pago del *royalty* se deduciría el importe de las partes adquiridas a FIAT. El horizonte para alcanzar la producción prevista se amplió a seis años¹¹. Los plazos de los pagos por asistencia técnica y los requisitos de canon mínimo fueron reajustados. Pero FIAT se mostró inamovible en la prohibición de exportaciones. Además obtuvo que se contemplara la posibilidad de ceder a FIAT-Hispania un cupo del 25 por ciento de la futura producción española para su venta.

El mismo 19 de julio el INI y el Banco Urquijo firmaban otro convenio para crear una sociedad destinada a fabricar automóviles utilitarios¹². Su capital ascendía a 300 millones y el *holding* público pasaba a controlar el 51 por ciento del mismo. El Urquijo se reservaba el 49 por ciento restante, pudiendo ceder parte del mismo al socio exterior. Se convenía que INI y FIAT firmarían un nuevo contrato de asistencia técnica y suministro de materiales basado en las cláusulas del de 1947, con las modificaciones introducidas el mismo día en el convenio INI-Urquijo-FIAT.

El 26 de octubre de 1948 acabó firmándose el contrato entre el INI y la empresa piamontesa¹³. Éste ratificó el triangular del 19 de julio y las modificaciones establecidas en las cláusulas del bilateral Urquijo-FIAT de 1947. En el anexo segundo, destinado al programa de producción, se confirmaba que la futura fábrica tendría una capacidad de 10.000 vehículos al año, con posibilidad de

9. San Román (1995) y Damiani (1996).

10. “Convenio entre el Instituto Nacional de Industria, el Banco Urquijo y la FIAT S.p.A. de Turín”, Caja 1590, 3554, 48.

11. La enmienda establecía que cuando la producción de un trienio no llegase a las 6.000 unidades, el canon mínimo garantizado correspondería a 6.000 vehículos.

12. “Convenio entre el INI y el Banco Urquijo”, Caja 1590, 3554, 49.

13. “Convenio entre el Instituto Nacional de Industria y FIAT S.p.A. de Turín”, Caja 1590, 3554, Entrada 11484, 5-11-48.

aumento en un 100 por cien. Pero si el contrato de asistencia técnica entre FIAT y el INI de 1948 era en casi todos los aspectos básicos similar al de 1947, la referencia a la localización de la factoría había desaparecido.

El emplazamiento de la fábrica

No he podido consultar ningún documento que establezca de forma definitiva por qué Barcelona fue escogida como sede de la fábrica. Solé y Gimeno coinciden en señalar que inicialmente se barajaron las localizaciones de Valladolid y Burgos y que FIAT apoyó la ubicación barcelonesa¹⁴. San Román atribuye la elección al INI¹⁵. Según Gimeno, Wifredo Ricart habría inclinado la balanza hacia Barcelona, al convencer al presidente del Instituto¹⁶. Sea como fuere, la decisión final parece haberse tomado en 1948, momento en que desaparece la expresión “Norte de España” de los convenios y Suanzes propone la Ciudad Condal al Consejo de Ministros. Pero la opción barcelonesa sólo se impuso después de un largo recorrido.

El INI había apostado en un principio por Madrid. En reunión de su Consejo de Administración de 27 de marzo de 1942, cuando el presidente Suanzes presentó el proyecto de FIAT para fabricar en España el primer automóvil utilitario, propuso el emplazamiento en el cinturón industrial de Madrid “refiriéndose a la conveniencia de no concentrar excesivamente la industria”¹⁷. El ingeniero militar Jaime Nadal fue encargado de preparar la compra de terrenos en la zona industrial de la capital¹⁸.

FIAT envió a su propio ingeniero a examinar las fábricas españolas susceptibles de actuar como industria auxiliar en la producción de automóviles. G. Corziatto, acabó su informe el 7 de mayo de 1943, habiendo visitado 67 establecimientos industriales: 42 en lo que él llamaba el Norte (principalmente Euskadi, pero también Santander y Zaragoza), 15 en Cataluña, 9 en Madrid y uno en Valladolid. La mayor dificultad que auguraba a la producción automovilística “no consistiría en la deficiencia de las industrias auxiliares, sino más bien en la necesidad de adiestrar parte de la mano de obra y casi la totalidad del personal para los servicios técnicos”. Concluía que “la mayor dificultad se encontraría en la región madrileña, disminuiría sensiblemente en la región catalana y aun más en el Norte”¹⁹.

En el Consejo de Ministros de 29 de octubre de 1948, después de dar cuenta

14. Gimeno (1996) y Solé (2001).

15. San Román (1995).

16. Gimeno (1996).

17. “Consejo de Administración. Sesión del viernes 27 de marzo de 1942”, Caja 1590, 3554, 2.

18. “Conversación del Excmo.Sr. Presidente con Nadal el martes día 8 de septiembre por la tarde”, Caja 1590, 3554.

19. “Informe del Sr. Sánchez Bautista sobre las visitas efectuadas a las industrias españolas relacionadas con el automóvil”, Altos Cargos, Planell, Caja 2, Entrada 4544, 17-5-1943, p.14.

de la firma del convenio con el presidente de FIAT (Vittorio Valletta), Suanzes presentó, como ministro de Industria, la propuesta de instalar la fábrica en Barcelona, “teniendo en cuenta que, al montarse en Madrid la fabricación de camiones Diesel y motores de este tipo, se consideraba conveniente que aquella fábrica pudiera erigirse en una población cuyas facilidades y recursos en material y personal son extraordinarios”²⁰. Dicha propuesta fue aprobada, razón por la que, en cierta medida, la localización madrileña de la nueva planta de ENASA benefició a Barcelona.

El otro argumento utilizado por Suanzes para justificar la apuesta por la capital catalana fue la existencia de lo que hoy llamaríamos un distrito industrial en la especialidad: fuerza de trabajo adiestrada, proveedores especializados y acumulación de conocimientos técnicos. En esta línea argumental insistirían varios testimonios del INI correspondientes a 1948-49. Por ejemplo, el vicepresidente del Instituto, Joaquín Planell, comunicó a la Diputación de Álava que la apuesta por Barcelona se debía a su tradición en la fabricación automovilística, el apoyo de una extensa y variada industria auxiliar en la provincia y las mayores facilidades para contratar mano de obra especializada.

Junto al argumento del distrito industrial, Planell añadió el de la conveniencia de emplazar la fábrica en una localidad del Mediterráneo, que podría beneficiarse de la facilidad de comunicaciones con Italia y del puerto franco²¹. Si la experiencia anterior del distrito barcelonés, el negativo informe de Corziatto y la previa concesión de ENASA a Madrid, contribuyeron a descartar a la meseta, las comunicaciones y las posibles ventajas derivadas de la legislación de zonas francas, hicieron prevalecer Barcelona respecto a la opción vasca.

El puerto franco de la Ciudad Condal se consideró conveniente porque durante algunos años deberían importarse componentes fabricados en Turín. El Reglamento sobre Puertos, Depósitos y Zonas Francas de 22 de julio de 1930 establecía que en éstas las mercancías entrarían con exención de derechos arancelarios. Se interpretó, además, que el mencionado reglamento permitía la introducción de maquinaria y equipo en el recinto franco, sin necesidad previa de permiso de importación²².

Planell destacaría particularmente la carencia de chapa de embutición pro-

20. “Ministerio de Industria y Comercio comunica aprobación para instalar en Barcelona una fábrica de construcción de coches utilitarios...”, Caja 1590, 3554, Entrada 11514, 6-11-1948.

21. “Carta a Don Álvaro de Silva, Diputación Foral de Navarra. Madrid, 4 enero 1949”, Caja 1591, 3554, 2.

22. “Nota sobre el régimen aplicable a la introducción de maquinaria y utillaje con destino a la fábrica de la SEAT S.A.”, Altos Cargos, Planell, Caja 16, Expediente P-63, 6. Veinte años más tarde, en 1969, cuando se barajaba la posibilidad de comprar los terrenos de Martorell para ampliar instalaciones, el presidente de SEAT del momento, Juan Sánchez Cortés, sintetizaría las ventajas derivadas del emplazamiento en la Zona Franca en dos: la exención de derechos arancelarios a la importación de maquinaria y equipo y el cobro de SEAT de la desgravación fiscal a las exportaciones de la maquinaria y bienes de equipo españoles entrados en Zona Franca. Acta del Consejo de Administración de SEAT (Acta) 223, 26-2-1969.

funda en España, que iba a exigir, en los primeros años de funcionamiento de la fábrica, la importación de más de 6.000 toneladas anuales de dicho insumo de la carrocería. Los aranceles aplicados a la chapa “gravarían desmesuradamente la producción de no situarse la industria en Zona Franca”²³.

En síntesis, la localización barcelonesa de SEAT debe atribuirse a tres causas: primero, la existencia de un distrito en la especialidad; segundo, el activo del puerto mediterráneo con zona franca; y, tercero, y no menos importante, el hecho de que el INI ya había concedido a Madrid la nueva fábrica de ENASA.

A finales de 1948, el apoyo legislativo a la futura empresa automovilística radicada en Barcelona estaba ya en marcha. Los decretos de 6 de octubre y 18 de diciembre de dicho año dejaron vía libre al desahucio por el Consorcio de la Zona Franca de los arrendatarios de las fincas de su propiedad con objeto de liberar los terrenos donde construir la nueva planta.

La “nacionalización” del automóvil, política estratégica

En mayo de 1949 la vicepresidencia del INI presentó un proyecto de decreto que concedía a la futura empresa la consideración de industria de interés nacional. El objetivo seguía siendo la fabricación de 10.000 vehículos anuales, lo que puede considerarse el umbral de entrada a la producción en masa entonces. El modelo a fabricar pasó a ser un Fiat con motor de 4 cilindros con 1.395 centímetros cúbicos de capacidad. El capital necesario de la sociedad se evaluó en 400 millones de pesetas. Se estimaba que el precio de venta al público rondaría entre las 50.000 y 60.000 pesetas. Los requerimientos de equipo de importación, “por la índole especial de fabricación en gran serie”, ascenderían a 8,5 millones de dólares. El documento apuntaba la “paulatina nacionalización de las distintas partes del vehículo”, es decir, la progresiva fabricación local de sus piezas²⁴.

El decreto de 7 de junio de 1949 encomendó al INI la creación de la empresa mixta dedicada a la construcción de utilitarios²⁵. Como industria de interés nacional se le concedieron los beneficios de exención total de derechos arancelarios para la importación de equipo y reducción en un 50 por ciento de la Contribución de Usos y Consumos, las tarifas segunda y tercera de la Contribución de Utilidades, el impuesto sobre emisión de Valores Mobiliarios, los de derechos reales y timbre y toda clase de exacciones provinciales y municipales.

El 19 de septiembre de 1949 Carrero comunicó la decisión del Gobierno de autorizar al INI a invertir en la mencionada empresa mixta un total de 204 millo-

23. “Vicepresidencia adjunta a Presidencia planos de situación de terrenos para emplazamiento fábrica de automóviles utilitarios”, Caja 1591, 3554, 9.

24. “Asunto: Fabricación de vehículos utilitarios”, Caja 3847, 3555, Salida 3361, 28-5-1949.

25. “Presidencia de Gobierno. Decreto de 7 de junio de 1949 sobre creación de una Empresa mixta en Barcelona para la construcción de automóviles utilitarios”, Caja 3847, 3555, 2.

nes de pesetas durante 1949-1952²⁶. Esta cantidad se ajustaba a la prevista participación mayoritaria del Instituto en los 400 millones de capital de la empresa. Cuando finalmente el 9 de mayo de 1950 se constituyó SEAT, el capital escriturado sería de 600 millones de pesetas. Según José Ortiz Echagüe, primer presidente de la compañía, el notable aumento en el capital respecto a lo previsto en 1948 se debió principalmente a los nuevos cambios aplicados a las importaciones²⁷. En mayo de 1948 se estimaba una necesidad de importación de maquinaria y utillaje valorada en 175 millones de pesetas, al cambio de 13,61 pesetas por dólar. La revisión de la política cambiaria condujo a que el tipo aplicable dos años más tarde fuese de 39,87 pesetas por dólar, lo que hacía aumentar la rúbrica desmesuradamente.

El capital suscrito en el momento de la constitución de la sociedad fue de 300 millones²⁸. Junto al accionista mayoritario, el INI (51 por ciento), la participación bancaria acabó distribuyéndose entre el conjunto que formaba el vértice financiero español. Además del promotor inicial, el Banco Urquijo, figuraron como entidades fundadoras Banco Hispano Americano, Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya, Banco Español de Crédito y Banco Central, suscribiendo el 7 por ciento de las acciones cada una. FIAT se reservó el 7 por ciento restante. El capital desembolsado inicialmente fue el 10 por ciento del social.

La primera reunión del Consejo de Administración tuvo lugar el 10 de mayo de 1950. Se escogió a la Comisión Permanente que, junto al presidente Ortiz Echagüe (ingeniero militar y presidente de Construcciones Aeronáuticas, CASA), estuvo formada por el secretario del consejo Juan Sánchez-Cortés (abogado del estado y jefe de los servicios jurídicos del INI), Jaime Nadal (responsable de la política automovilística del Instituto) y Jaime Mac-Veigh (consejero del Banco Urquijo). El nombramiento de los directores ratificó el dominio de los ingenieros militares y de hombres de CASA en la nueva empresa. La cúpula empresarial se dedicó con entusiasmo a preparar la “nacionalización” de la industria automovilística en España, basando sus planes en el modelo 1400 de FIAT.

SEAT, además de contar con el apoyo público por las vías de los decretos de desahucio de la Zona Franca, las exenciones fiscales derivadas de su declaración de industria de interés nacional y los desembolsos de capital vía INI, también se benefició de ventajas adicionales inspiradas en la legislación prebélica. La orden de 16 de abril de 1952 autorizó el funcionamiento en régimen de depósito franco a la planta de SEAT, apoyándose en la orden de Hacienda de 24 de febrero de 1932 que consideraba la fabricación de automóviles entre las susceptibles de

26. “Carta del Subsecretario de Presidencia del Gobierno al Presidente del INI”, Caja 3847, 3555, 3.

27. Una biografía sintética de Ortiz Echagüe en San Román (2000).

28. “Copia simple de la escritura de constitución de la ‘Sociedad Española de Automóviles de Turismo’, 9 mayo 1950”, Caja 3847, 3552, 12.

lograrlo²⁹. El decreto de 11 de agosto de 1953 le concedió las bonificaciones arancelarias previstas en la ley de 16 de septiembre de 1932³⁰. Incluía una bonificación escalada en función del porcentaje de material nacional incorporado a la fabricación de vehículos. En el cuarto año, podía implicar una reducción del 50 por ciento de los aranceles de partes importadas (para un 50 por ciento de fabricación nacional del peso del vehículo).

La aportación de FIAT resultó fundamental en el diseño de la fábrica, la cesión de la tecnología para producir su modelo 1400, el suministro de maquinaria y equipo, la selección de proveedores y la transferencia del *know how* de la fabricación automovilística³¹. Pero la casa italiana se mostró cauta a la hora de participar en el capital. Durante los primeros años puso reparos a los notables desembolsos exigidos por el alza del coste de las inversiones programadas. Su aportación al capital de SEAT se basó en las ventas de las piezas y utillaje necesarios para fabricar el 1400. Se acordó que el 50 por ciento de dichos suministros se contabilizaría como suscripción de capital, mientras que el importe restante sería transferido a Italia vía *clearing*.

La falta de divisas en la España de los cincuenta impidió que SEAT pudiera cumplir puntualmente sus compromisos con la compañía piamontesa. Hasta 1954 Turín adelantó crédito por valor de cuatro millones de dólares, llegándose al acuerdo de que los suministros italianos se pagarían con las exportaciones españolas de plomo y hierro. Éstas nunca se comportaron como se esperaba. Hacia 1957 SEAT seguía mostrándose incapaz de reducir su deuda de cuatro millones de dólares con FIAT.

SEAT concertó créditos en el extranjero por mediación del Banco Urquijo. Para financiar importaciones de maquinaria, el *Chase National Bank* le concedió dos millones de dólares en 1951 y el *Chase Manhattan Bank*, otros tres en 1956. El *Bank of America National Trust and Savings Association* aceptó prestar otros 4,8 millones de dólares en 1958³².

Las rémoras de la España autárquica

Aunque SEAT obtuvo el favor estatal, también se enfrentó con los obstáculos asociados a la economía del primer franquismo³³. La construcción de la fábrica pasó por momentos de relativa parálisis en 1951 y 1953 debido a la dilación con que la Delegación Oficial del Estado de las Industrias Siderúrgicas (DOEIS) servía los materiales siderúrgicos. Las restricciones eléctricas le forzaron a adquirir un grupo de reserva en 1953. La sociedad tampoco quedó exenta de solicitar las

29. "Ministerio de Hacienda. Orden de 16 de abril de 1952", Caja 3847, 3555, 4.

30. "Ministerio de Hacienda. Decreto de 11 de agosto de 1953", Caja 3847, 3555, 12.

31. Damiani (1996).

32. Acta 105, 17-12-1958.

33. Ver, entre otras, Acta[s] 5, 25, 30, 38 y 39.

licencias para importar equipo, lo que retrasó la puesta en marcha. Las divisas tuvo que pagarlas a precios libres y relativamente altos: la Fundación Generalísimo Franco le ofrecía el dólar a 53,96 pesetas en 1952 y la Congregación Opus Dei, a 42,5 pesetas en 1955³⁴.

En la primavera de 1953, poco antes del lanzamiento de los primeros 1400 construidos en Barcelona, el Ministerio de Comercio pretendió dejar a disposición de la empresa para su venta sólo el 8 por ciento de sus vehículos, hasta que no se fabricara en España el 60 por ciento de los mismos³⁵. La posterior negociación llevó al Ministerio a aceptar dejar la distribución en manos del fabricante, con la condición de servir primero los pedidos solicitados en Comercio. A finales de 1955, el Consejo de Administración acordó que cinco grupos de peticiones serían prioritarias: (a) las pagadas en divisas; (b) las del INI y sus empresas y las de consejeros y altos empleados de SEAT; (c) las de los consejeros del INI, de los seis bancos accionistas y de FIAT; (d) las de empresas suministradoras y fabricantes de accesorios; y (e) las de proveedores de partes y materias primas. Una vez satisfechos los anteriores pedidos, el remanente se asignaría a partes iguales entre los tres grupos siguientes: (a) servicios del Estado; (b) empresas privadas; y (c) consumidores particulares. En insólita enmienda de las actas del Consejo de Administración de SEAT, el capital financiero logró incluir entre las peticiones prioritarias, aquéllas formuladas por “empresas en las que los bancos participen mayoritariamente”³⁶. Además, y debido al acuerdo incorporado en el convenio constitutivo bilateral FIAT-INI,

34. El 7 de octubre de 1952, el gerente del INI, José Sirvent, envió una carta a SEAT en la que comunicaba la posibilidad de obtener dólares de la Fundación Generalísimo Franco, provenientes de sus exportaciones a los Estados Unidos. El Ministerio de Comercio autorizaba a las empresas del INI a presentar solicitudes a la Fundación para importar maquinaria con cargo a dichos dólares. Además, Sirvent aclaraba que el Ministerio de Comercio había autorizado que “...las Empresas beneficiarias de la maquinaria importada abonasen a la Fundación en pesetas la diferencia entre el cambio fijado para las importaciones de maquinaria y el de 53,962 pesetas que se ha señalado como valor por cada dólar U.S.A. producido por las exportaciones de la Fundación”. “Carta de Sirvent a SEAT”, 7-10-1952, p.1, Caja 1589, 3553, 113.

En el acta correspondiente al consejo de administración de SEAT, celebrado el 20 de abril de 1955 en Madrid, figura la siguiente intervención de Ortiz Echagüe: “El Sr. Presidente informa al Consejo sobre una operación de compra de dólares hasta una importante suma, a la Congregación Religiosa OPUS DEI, así como respecto a las conversaciones que ha celebrado sobre esta operación con el Instituto Español de Moneda Extranjera. Como resultado de las mismas, le es grato informar que ha sido autorizado para realizarla a un cambio de alrededor de 42,5. Habrá que abonar, además, una pequeña suma complementaria que en cada caso será fijada por el Consejo”, Acta 61, 20-4-1955, p.2.

35. Acta 39, 26-6-1953.

36. La única enmienda al acta del Consejo de Administración de SEAT que he podido detectar entre los años cincuenta y 1972 es la que se refiere al Acta 40, correspondiente a la sesión celebrada el 15 de julio de 1953. En la primera versión el tercer grupo de solicitantes prioritarios eran “Consejeros del I.N.I. y de los Bancos accionistas de S.E.A.T. y de la F.I.A.T.” Acta 40, 15-8-1953, Caja1592, 49, p.3. Dicho grupo en la versión definitiva lo integrarían los “consejeros del I.N.I. y de los Bancos accionistas de S.E.A.T. y de la FIAT y Empresas en la que los Bancos participan mayoritariamente.” Rectificación de la hoja 3 del Acta 40, Caja 1592, 60, p.3.

un 25 por ciento de la producción quedaría a disposición de la filial de la compañía italiana, Fiat Hispania³⁷.

En diciembre de 1955 volvieron a revisarse los criterios de asignación de los vehículos fabricados en Zona Franca y que no iban a parar a manos de Fiat Hispania. Esta vez se dividían todos los pedidos en cinco grupos a los que se les asignaban determinadas cuotas del output: (I) 15 por ciento a servicios del Estado (Ejércitos, parques móviles y obras públicas) y servicios públicos (taxis); (II) 15 por ciento a accionistas fundadores, sus empresas, sus consejeros, directivos y altos empleados y sus accionistas; (III) 20 por ciento a autoridades y personal relacionados con SEAT por cargo, proveedores, constructores de la fábrica, empresas del INI y aquéllas con participación mayoritaria de las entidades fundadoras; (IV) 40 por ciento a industrias de interés nacional, construcción, metalurgia, electricidad, mineras y químicas, banca y transportes y varios (incluidos antiguos peticionarios); y (V) 10 por ciento a cargos oficiales, ingenieros, arquitectos, médicos y otras profesiones³⁸.

Hasta mediados sesenta los precios de venta de los SEAT estuvieron notablemente por debajo de la demanda, implicando largas listas de espera para acceder al vehículo. Quienes pudieron obtener asignación por algunas de las vías privilegiadas, también gozaron de la oportunidad de conseguir rentas lucrativas al revender vehículos a los impacientes. Por ejemplo, en junio de 1955 el precio de mercado negro del 1400 llegó a las 225.000 pesetas, mientras el oficial se situaba alrededor de las 117.000³⁹. Después las primas de reventa disminuyeron, pero continuaron siendo significativas durante un decenio.

La victoria de las cuatro ruedas

El tejido industrial español respondió relativamente bien a la demanda de SEAT. A finales de octubre, SEAT había ya entregado alrededor de 500 unidades del 1.400 fabricado en Zona Franca (1.395 c. c., 44 CV y un precio unitario de 117.000 pesetas)⁴⁰. El abastecimiento nacional resultó satisfactorio en neumáticos,

37. En su reunión del 30 de septiembre de 1953 el consejo de administración de SEAT aprobó “ceder el 25% de la producción para su venta a FIAT-HISPANIA”. Acta 42, 30-9-1953, p.3.

38. Acta 69, 21-12-1956.

39. Acta 70, 25-1-1956.

40. No hay consenso sobre el momento exacto en que comenzó la producción del 1400. Según una historia oficial de la empresa, el primer 1400 salió de la factoría el 13 de noviembre de 1953. Departamento de Relaciones Externas (1975), *Seat. Un cuarto de siglo*, Madrid, A.G. Ibarra. La misma fecha ha sido dado por buena en el libro editado por Susaeta, p.28. Solé en su primer libro distingue entre mayo de 1953, mes durante el cual “las primeras unidades salieron de la Zona Franca” y la presentación en público, en el 13 de noviembre. Solé (1994), p.33. No obstante, la misma Solé y en un trabajo más reciente, apunta que la producción en Zona Franca se inició “a finales de 1953”. Solé (2001), p.12. Gimeno afirma que el primer 1400 se acabó el 29 de mayo de 1953. Gimeno (1996), p.28. Roca sitúa el evento en cuestión en abril de 1953. Roca (2000), p.11. El acta del consejo de administración celebrado el 28 de octubre de 1953 refleja que para entonces SEAT había ya entregado unos 500 vehículos y adjudicado cerca del doble. Acta 43, 28-10-1953,

telas, tubos de escape, faros, lámparas, radiadores de agua, herrajes y cuadros completos de instrumentos. Entre los planes de suministro externo previstos para la primera fase de fabricación hubo queja de los suministros de gomas, lunas y ruedas.

El 1400 número 2.500, construido en 1954, alcanzó ya un 60 por ciento de fabricación nacional⁴¹. Según la sociedad, si la producción en dicho año no llegó a las 3.500 unidades previstas fue debido a las restricciones eléctricas y a retrasos en los suministros de FIAT derivados del bajo dinamismo de las exportaciones españolas de plomo y hierro. Todavía debía importarse de Italia parte de la carrocería y componentes como la bomba de aceite y los árboles de la distribución.

En 1955 se aprobó la ampliación del capital social de SEAT hasta 900 millones de pesetas, comenzando a estudiarse la fabricación del modelo 600. A diferencia del 1400, se consideró que el nuevo utilitario podría ser nacionalizado en su casi totalidad desde el inicio de la fabricación. Ello conllevaría un notable desembolso en prensas estampadoras. La inversión necesaria para lanzar el 600 se estimó en cinco millones de dólares.

El 15 de octubre de 1955 SEAT y FIAT firmaron un contrato de asistencia técnica para la reproducción en Barcelona del modelo 600⁴². Aquella se comprometía a pagar 700.000 dólares en cuatro plazos (los primeros 450.000 se aplicarían a la suscripción de las acciones de la ampliación). Además, Turín percibiría un *royalty* del 4 por ciento del precio de venta para las primeras 70.000 unidades y del 3 por ciento para las sucesivas. FIAT-Hispania veía confirmada su cuota del 25 por ciento del *output* del nuevo vehículo. Por otra parte, se prorrogaba hasta diciembre de 1963 el contrato de 1948 que el INI había traspasado a SEAT en 1950 y por el que se regía el 1400.

Los primeros 600 (633 c.c. y 21,5 CV) fueron fabricados en mayo de 1957. A partir de la unidad 651 la parte mecánica quedó nacionalizada, aunque siguió importándose la cadena de distribución, algunos rodamientos y los discos de embrague. El precio provisional de lanzamiento fue de 65.000 pesetas, bastante inferior al del 1400. En la Junta General de Accionistas de 1958 la presidencia declaraba que ya había nacionalizado el 93 por ciento del valor del 1400 y el 97 por ciento del modelo 600.

El bajo precio del nuevo utilitario desbordó la demanda. Desde 1958 el 600 superó a su antecesor en número de unidades vendidas, a pesar de las mejoras que presentaba el modelo 1400 B (faro de niebla central, mayor maletero y limpia-parabrisas)⁴³. El 600 fulminó a competidores en la gama baja como el Biscuter de Autonacional o el Renault 4/4 de FASA⁴⁴. También se impuso entre los usuarios

p.2. Según el consejo de administración, el último coche salido de la línea de montaje el 31 de diciembre de dicho año fue el número 1.330. Las peticiones hasta entonces recibidas ascendían a 5.057 unidades. Acta 46, 27-1-1957, p.2.

41. Acta 58, 26-1-1955.

42. "Copia del contrato del modelo '600'", Expedientes originales E-64, Expediente 528.

43. Gimeno (1996).

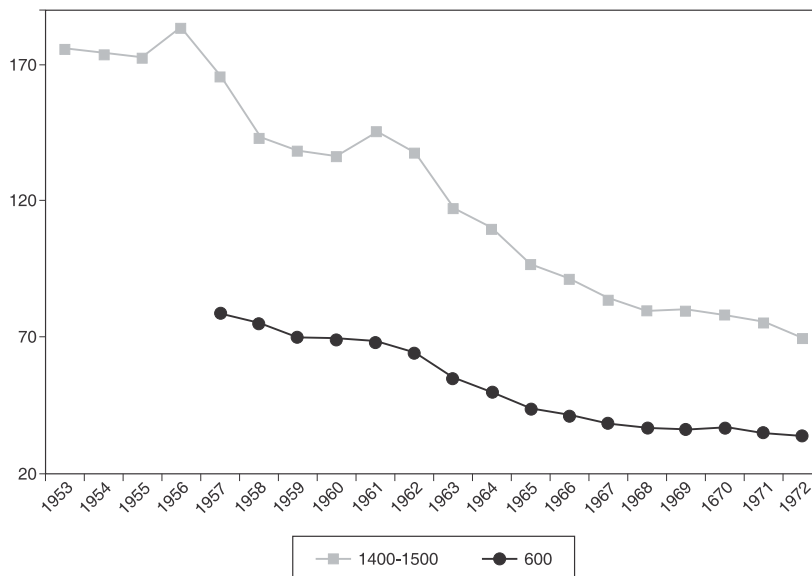
44. Polo (1998).

de motocicletas, cuya matriculación declinó. El propio *output* de 1400 (incluyendo el modelo derivado, el 1500), no superó definitivamente el nivel de 1957 hasta 1964. Para entonces se vendían cuatro 600 por cada 1500. Durante los primeros sesenta el benjamín de Zona Franca mantuvo una cuota en la producción española de alrededor del 50 por ciento.

El éxito del 600 puede también calibrarse respecto a los precios de venta de vehículos con cilindrada comprendida entre los 400 y los 800 centímetros cúbicos⁴⁵. Cuando en 1963 el utilitario de SEAT (633 c. c.) se vendía a 65.000 pesetas, el Dauphine (845 c. c.) de FASA-Renault costaba 89.500 pesetas y el Citroën dos caballos (425 c. c.), 80.900 pesetas. Tampoco en los mercados europeos quedaba malparado: el nuevo 600-D (767 c. c.) de FIAT valía en Italia el equivalente en liras de 61.696 pesetas. El Renault R-4 (747 c. c.) se vendía en Francia al contravalor de 63.596 pesetas y el *deux-chevaux* (425 c. c.), al de 61.456 pesetas. El Goggomobil K-700 (688 c. c.) costaba al comprador alemán el cambio en marcos de 88.350 pesetas, y el Morris Mini Minor (847 c. c.), al británico, la contrapartida en libras de 60.480 pesetas.

GRÁFICO 1

PRECIO DE LOS VEHÍCULOS SEAT (MILES DE PESETAS DE 1959)



Fuente: Ver apéndice 1.

45. “Memoria y balance que el Consejo de Administración somete a la Junta General ordinaria de Accionistas en el día 19 de junio de 1963”. Caja 1611, 3553, 74.

El precio del vehículo fue ajustado a las necesidades de una sociedad ansiosa por abandonar el transporte de sangre y de dos ruedas. La tendencia fue al continuado abaratamiento en términos reales. Durante 1957-72 su precio oficial en pesetas constantes se redujo en casi un 60 por ciento (Gráfico 1). Si tenemos en cuenta que al principio del período se pagaban lucrativas primas para evitar las colas, la reducción del precio real fue bastante mayor. No es extraño que el modelo se mantuviera en el mercado hasta 1973. Durante sus dieciséis años de vida se fabricaron casi 800.000 unidades: muchas más que del 1400 y 1500 unidos (que no alcanzaron el cuarto de millón). Tampoco su sucesor, el 850, logró superarle en unidades producidas (poco más de 660.000 en ocho años).

El dominio del 600 entre finales de los cincuenta y principios de los sesenta coincidió con el momento de máximo esplendor de la rentabilidad de SEAT. La rentabilidad financiera (calculada como el cociente entre beneficios antes de impuestos sobre recursos propios) alcanzó su cénit en 1958 (Gráfico 2). El dividendo distribuido a los accionistas creció de manera sostenida, pasando del 6 por ciento en 1954 al 15 por ciento en la nueva década. El cash-flow sobre capital y reservas, aunque experimentando una notable oscilación, registró su record histórico en 1961. De la ampliación de capital aprobada en 1955 por 300 millones de pesetas, sólo había sido necesario desembolsar 75 millones. Las acciones de la compañía cotizaban por encima del 250 por ciento de su valor nominal.

Los claroscuros de los primeros años sesenta

SEAT había firmado un nuevo convenio de asistencia técnica con FIAT, el 21 de diciembre de 1959, en el que prorrogaba los acuerdos existentes hasta 1968⁴⁶. Desde 1956 había intentado obtener permiso para realizar exportaciones y siguió persiguiendo dicho objetivo durante el nuevo decenio. En 1961 Suanzes propuso a Valletta un aumento de la participación italiana en el capital hasta el 50 por ciento, a cambio de autorizar la exportación y comprometerse en el diseño de un prototipo a fabricar exclusivamente en España. También se persiguió la autorización para montar y vender el nuevo 1500 en Portugal y la rebaja del *royalty*. No se lograron avances significativos mientras Suanzes y Planell siguieron al frente de la política industrial española.

Entre 1961 y 1964 el número de vehículos fabricados por SEAT duplicó, pero la rentabilidad de la compañía no siguió una trayectoria correspondiente. Cuando utilizamos indicadores de rentabilidad debemos ser siempre cautos y más durante el período en cuestión, que fue precedido de fuertes inflaciones (antes de la estabilización), que pudieron distorsionar gravemente las valoraciones registradas en los balances. Por otra parte, la ley de regularización de 1961, promulgada para solventar este problema, condujo a revalorizaciones de las reservas de las

46. "Contrato FIAT/SEAT de asistencia técnica. 21 diciembre 1959". Caja 1613, 3554, 9.

compañías que hacen arriesgada la comparación interanual de los indicadores de ganancias. Además, y en el caso específico de SEAT, debemos tener en cuenta que hasta pasado 1964 sus accionistas, no desembolsaron completamente los 300 millones de capital adicional correspondientes a la ampliación acordada en 1955. Por último, los indicadores del cash-flow, los dividendos distribuidos y las cotizaciones de bolsa ofrecen visiones algo diferentes de la que se desprende del ratio más comúnmente aceptado de rentabilidad financiera (tanto si partimos de considerar el capital total como el desembolsado).

Una vez ponderados los anteriores problemas asociados a los cálculos de rentabilidad y obtenido también un indicador de uso habitual entre los analistas de la industria del automóvil (el margen sobre ventas), parece significativo que casi todos los ratios de generación de nuevos recursos coincidan en dejar de crecer con posterioridad a 1961. En dicha coyuntura la empresa seguiría aumentando notablemente sus necesidades financieras debido a los fabulosos aumentos de capacidad productiva que fue planificando. Por tanto, durante los primeros años sesenta podemos apuntar que se dio una cierta discrepancia entre la capacidad de generar beneficios por SEAT y los ambiciosos planes de expansión de la compañía.

La insuficiente generación de beneficios debe relacionarse con cuatro factores. Primero, según la propia empresa, el margen que dejaba el 600 era inferior al del 1400 y, seguramente, fue demasiado ajustado. De hecho, habría mejorado fácilmente sólo aproximando el precio oficial al que se pagaba en la reventa. Hubo, sin embargo, una fuerte presión para vender barato desde el Ministerio de Industria. El nuevo titular de la cartera, Gregorio López-Bravo, en su visita a la fábrica de 1962, requirió disminuciones de precios. Las rebajas de precios se convertirían en tema estrella de sus relaciones con SEAT⁴⁷.

Segundo, el canon de FIAT del 4 por ciento sobre ventas significó un notable drenaje de recursos que operaba en detrimento de la rentabilidad. En el 600, donde el margen era inferior, la carga de la regalía se hacía más pesada.

Tercero, y de acuerdo con las evidencias recogidas por Miguélez, la paz social del régimen quiso comprarse con la retribución del trabajo: el salario nominal de convenio de la categoría obrera mayoritaria (especialista) se triplicó durante 1959-1966⁴⁸. Extraigo un ejemplo de cómo se tomaban las decisiones de las actas del Consejo de Administración de 1962: al informarse de que el convenio de General Eléctrica era algo más generoso, Ortiz Echagüe propuso y obtuvo una nueva alza para “equipara[r] a todo el personal de SEAT a los mejores atendidos en España”⁴⁹.

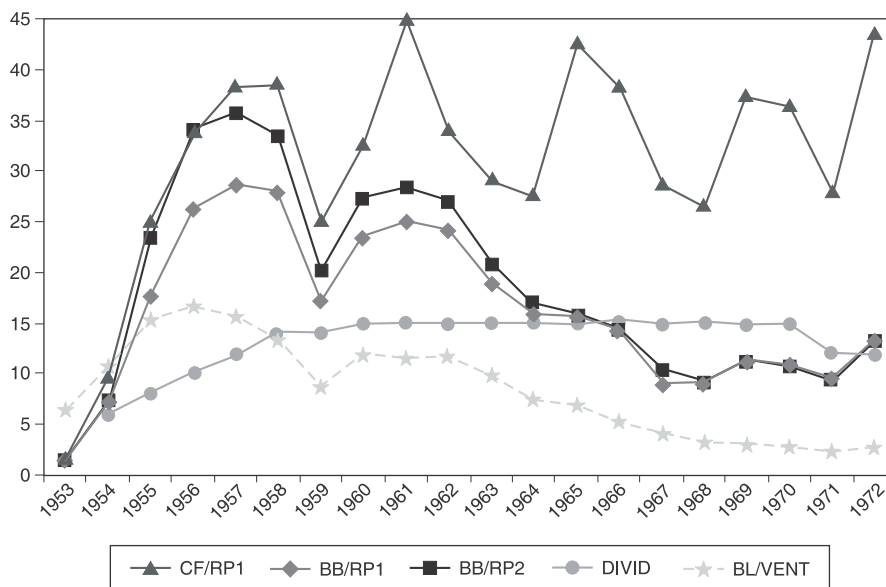
Por último, habría que investigar hasta qué punto, tal como subrayó Solé, la

47. Acta 147, 19-9-1962. En marzo de 1964 el ministro volvió a requerir disminuciones de precios a SEAT, que se defendía argumentando que los suyos estaban en línea con los italianos. Acta 164, 31-3-1964.

48. Miguélez (1977). El tema de las relaciones laborales es el eje del trabajo de Tappi (2004).

49. Acta 148, 31-10-1962.

GRÁFICO 2
INDICADORES DE RENTABILIDAD DE SEAT, 1953-72 (PORCENTAJES)



Notas: BB/RP1, rentabilidad financiera calculada como cociente entre beneficios antes de impuestos y capital nominal más reservas. BB/RP2, rentabilidad financiera calculada como cociente entre beneficios antes de impuestos y capital desembolsado más reservas. CF/RP1, cash-flow sobre recursos propios (considerando el capital nominal). DIVID, dividendos distribuidos. BL/VENT, margen de beneficios calculado como cociente entre beneficios después de impuestos y ventas.

Fuente: Elaboración propia con SEAT, *Memoria y balance que el Consejo de Administración somete a la Junta general ordinaria de Accionistas en el día...*, varios años.

inflación de cargos y el exceso de categoría laborales penalizó la eficiencia. La militarización de la empresa y los avales políticos a la contratación tampoco debieron ser las mejores técnicas de gestión de los recursos humanos⁵⁰.

No obstante, si quiere evitarse el riesgo de exagerar la dificultad para generar beneficios de la SEAT del ‘desarrollismo’, debe tenerse en cuenta que en el conjunto de la Europa occidental la rentabilidad de las grandes empresas industriales tendió a reducirse a principios de los sesenta en relación al nivel alcanzado a finales del decenio anterior y que dicho declive continuó hasta 1972⁵¹. Dicha tendencia decreciente de la tasa de ganancia en la Europa capitalista entre finales de los años cincuenta y principios de los setenta puede parcialmente atribuirse al establecimiento de marcos institucionales de mayor competencia, como la CEE

50. Solé (1994).

51. Ver, por ejemplo, los trabajos de Armstrong, Glyn & Harrison (1991), Marglin & Bhaduri (1990) o Glyn (1997).

y la EFTA, que forzaron a las empresas a operar con márgenes menores. Además, el paulatino agotamiento de las reservas de fuerza de trabajo campesino de bajo coste y la creciente conflictividad laboral de las sociedades del bienestar europeas, también contribuyeron a presionar las tasas de beneficio a la baja.

Algo similar, aunque en el seno de una economía más cerrada y una dictadura política, ocurrió en la España de los sesenta. El definitivo desmantelamiento del sistema autárquico con el Plan de Estabilización de 1959, aumentó la competencia doméstica y forzó una reducción de los márgenes. La creciente organización del movimiento obrero, pero en el marco de la clandestinidad, presionó los salarios al alza.

En el caso de SEAT, el aumento de competencia se concretó en la expansión de rivales viejos (FASA) y nuevos (Citroën, Barreiros y AUTHI): si en 1961 la compañía de la Zona Franca fabricaba el 69 por ciento de los turismos producidos en España, su cuota había descendido al 56 por ciento en 1972⁵². La conflictividad en el seno de la fábrica fue acrecentándose paulatinamente durante los sesenta, para alcanzar su clímax con la ocupación de la factoría en 1971.

Volveremos al tema de la rentabilidad, tratándolo en perspectiva comparada, al final de este trabajo. Sin embargo, aquí concluiremos provisionalmente que, en efecto, se produjo una notable erosión de la rentabilidad de SEAT en los años sesenta, pero que éste fue un fenómeno común a la gran empresa industrial europea, en el tramo final de la edad de oro. En el caso de SEAT el deterioro fue algo más intenso y hubiese podido parcialmente paliarse con una política de precios más realista del 600 (por lo menos hasta el momento en que persistieron las colas de espera para adquirirlo). De todas formas y como veremos, la rentabilidad de SEAT se mantuvo en un nivel no muy diferente del de las grandes compañías automovilísticas europeas y mejor que el de otras empresas participadas por el INI y la media de la gran empresa española.

A finales de 1963 se firmó el acuerdo entre Barreiros y Chrysler para reproducir el Dodge-Dart en Villaverde y, eventualmente, el Simca 1000. Ortiz Echagüe escribió a Valletta, subrayando el peligro americano, sugiriendo nuevamente la necesidad de conseguir permiso de exportación y manifestando su disponibilidad para el aumento en la participación accionarial italiana en SEAT⁵³.

En 1964 SEAT decidió impulsar la fabricación del 850, un utilitario de FIAT con mayor potencia (843 c. c. y 42 CV), que permitía utilizar la maquinaria disponible para el nuevo motor y que, ofrecía al consumidor, además de cilindrada superior, prestaciones como más espacio y refrigeración interna⁵⁴. La compañía del INI logró una rebaja en el *forfait* a satisfacer por la licencia de fabricación del 850, estableciéndose un pago de 500.000 dólares⁵⁵. El canon seguiría siendo del

52. Cifras en Catalan (2000).

53. Damiani (1996).

54. Acta 166, 27-5-1964.

55. "Contrato FIAT/SEAT de asistencia técnica. 21 diciembre 1959" Caja 1613, 3554, 9.

4 por ciento hasta las 70.000 unidades y disminuiría al 3 por ciento para las siguientes, pero se computaría junto al *output* del 600 [lo que implicaba una próxima rebaja del gravamen]. La presión negociadora de la parte española también logró, excepcionalmente, la autorización para exportar a Brasil y Colombia, a cambio del apoyo a FIAT para vender el 850 en España mientras SEAT no estuviese en condiciones de fabricarlo⁵⁶.

Los primeros 850 fabricados en Barcelona fueron lanzados en marzo de 1966. Durante el año el *output* superó las 30.000 unidades y permitió a la Zona Franca rebasar por vez primera el umbral de los 100.000 vehículos anuales. El utilitario volvió a ser un producto de relativo éxito. Además, SEAT ofreció versiones superiores en cuatro puertas, largo *special* o *coupé*, que, aunque tuvieron poca demanda por su elevado precio, permitieron un cierto aprendizaje local.

La situación de exceso de demanda del mercado automovilístico español fue paulatinamente evaporándose. A principios de 1964 había que esperar cinco meses para la entrega de un 1500 y tres y medio, para el 600⁵⁷. A finales de 1966 el plazo era de sólo dos meses para cualquiera de los modelos SEAT, incluyendo el 850⁵⁸. Ahora debía enfrentarse a nuevos competidores como el R4 y el R8 de Fabricación de Automóviles (FASA), el Simca 1000 de Barreiros Diesel o los Morris de Automóviles Hispano-Ingleses (AUTHI).

SEAT hizo un esfuerzo para adaptarse al fin del mercado de vendedores, creando siete departamentos de la división comercial a lo largo de la geografía española. Su servicio a clientes pasó de los 302.770 a los 657.370 metros cuadrados entre 1963 y 1967, incluyendo filiales y talleres autorizados y asistenciales⁵⁹.

También comenzó a interesarse por un nuevo FIAT de gama superior, el 124, cuya licencia de fabricación solicitó en 1966. Aunque las grandes inversiones de la primera mitad de los sesenta se habían pagado gracias al espectacular aumento de ventas, en 1965 tuvo que requerirse a los accionistas el desembolso de los más de 200 millones de pesetas de capital pendiente. Esta suma quedaba pequeña, sin embargo, con respecto a los 2.500 millones de pesetas que se estimó costaría la puesta en marcha del 124, al exigir renovación completa de la maquinaria. La magnitud de la inversión llevó a explorar el recurso al crédito de los bancos españoles y del *Bank of America*⁶⁰.

A finales de julio de 1966, López Bravo convocó al presidente del INI (José Sirvent desde 1963) y a Ortiz Echagüe, haciendo suyo el viejo objetivo de SEAT de obtener el permiso de FIAT para exportar⁶¹. La casa piemontesa, previamente sondeada por Industria, mostró esta vez su predisposición a concederlo a cambio

56. Acta 171, 25-11-1964.

57. Acta 163, 26-2-1964.

58. Acta 196, 21-12-1966.

59. "SEAT, Informe a Dirección Técnica del INI sobre las actividades industriales y comerciales desarrolladas en 1968", Caja 4448, 3554, 1969.

60. Acta 189, 27-4-1966.

61. Acta 1966, 28-9-1966.

de un incremento significativo en el capital SEAT. Aspiraba al 51 por ciento, pero podía aceptar otras soluciones. Ortiz Echagüe estimó que la venta de acciones constituiría una alternativa para ampliar la factoría barcelonesa y financiar la puesta en marcha de la fabricación del 124.

La Seat “sindicada”, 1967-1972

Los convenios de 1967

Después de medio año de negociación, en que participaron Joaquín García Chamorro (INI), Enrico Minola (FIAT) y Lladó y Ortiz Echagüe, el 16 de enero de 1967, se llegó a la firma del nuevo contrato que regularía las relaciones SEAT-FIAT. Lo rubricaron la sociedad *Internazionale Holding FIAT*, de Lugano (Giovanni Agnelli), el INI (José Sirvent), la SEAT (Ortiz Echagüe) y sus seis bancos accionistas⁶². FIAT autorizaba a SEAT la reproducción, bajo licencia, de cualquiera de sus modelos (salvo vehículos gubernamentales, militares y de la OTAN) hasta 1985 y en condiciones similares a los anteriores contratos de asistencia técnica. Turín también se comprometía a ayudar a SEAT en su objetivo de exportar alrededor del 20 por ciento de su *output*. Le daba libertad en los modelos dejados de fabricar en Italia, ofreciendo su red de concesionarios en el extranjero. En los vehículos simultáneamente producidos por ambas marcas se requeriría un acuerdo previo sobre mercados. Preocupada por los frecuentes defectos de fabricación de Zona Franca, Turín introdujo en el contrato su derecho a verificar la calidad de los vehículos y recambios de SEAT exportables bajo marca FIAT. La firma hispana obtenía, además, una cláusula que apuntaba a la posible creación de un modelo a construir exclusivamente por SEAT y de exportación libre.

Los firmantes acordaban duplicar el capital nominal, hasta los 1.800 millones de pesetas (pagando una prima del 100 por ciento por las nuevas acciones). Se comprometían a facilitar la adquisición de acciones por un valor nominal de 540 millones al *Internazionale Holding FIAT*, que pagaría con prima del 225 por ciento, acorde con la cotización bursátil de SEAT. FIAT pasaría, de este modo, a controlar alrededor del 36 por ciento del capital y el INI ostentaría una proporción similar, perdiendo su posición hegemónica. Los principales accionistas españoles se obligaban a hacer posible la representación proporcional de FIAT en el consejo de administración y demás órganos de gobierno de SEAT.

Dos convenios adicionales, firmados el mismo 16 de enero de 1967, completarían los acuerdos⁶³. Por el primero, los bancos accionistas y el INI se compro-

62. “INI-FIAT-SEAT y bancos accionistas”, Caja 4056, 3554.

63. “Comisión de Trabajo INI-SEAT-Bancos accionistas-FIAT”, Caja 1616, 3553, 156.

metieron a avisarse ante cualquier transferencia de acciones y a mantener la mayoría de propiedad en manos españolas; en el caso de que los bancos rechazaran adquirir los títulos de propiedad, deberían ser ofertados al Instituto en idénticas condiciones. Por el segundo, el INI, la FIAT de Lugano y el Banco Urquijo declararon su voluntad de sindicarse y coordinar su actuación en SEAT; las tres partes se concedían preferencia en la adquisición de acciones; asimismo, creaban un comité del sindicato de accionistas, para favorecer una acción concertada del *holding* público, FIAT y Banco Urquijo en las decisiones estratégicas para el desarrollo de SEAT. La fórmula del sindicato de accionistas era grata a la familia Agnelli que la estaba aplicando en sus negocios italianos, donde contaba con un aliado preferente en *Mediobanca*, al frente de la que se hallaba el todopoderoso gestor Enrico Cuccia⁶⁴. El tipo de relación privilegiada que FIAT estableció en Italia con *Mediobanca* intentó reproducirse en SEAT con el grupo Urquijo, mirando de garantizar, por dicha vía, el control de las decisiones de largo calado en la compañía.

El notable aumento de la participación de FIAT constituye un claro testimonio del éxito de SEAT durante los sesenta y contrasta con las reticencias que mostró Turín en sus comienzos. El acuerdo tripartito INI-FIAT-Banco Urquijo marcó un giro en la concepción de la empresa más acorde con los proyectos abortados por la intransigencia del régimen autárquico. El banco de Lladó (que gozaba de la confianza no disimulada de los Agnelli), recobraría protagonismo. Hasta finales del período el grupo Urquijo sobresaldría entre los accionistas menores, ostentando cerca del 8 por ciento del capital. El siguiente grupo en importancia en el capital de SEAT sería el Hispano Americano (2 por ciento), protagonista con el banco de Lladó del llamado “Pacto de las Jarillas” de 7 de junio de 1944⁶⁵.

En febrero de 1967, Ortiz Echagüe anunció su dimisión como presidente (había cumplido ochenta años durante el mes de julio de 1966)⁶⁶. El anciano piloto militar sería sustituido por el hasta entonces secretario del consejo, Juan Sánchez-Cortés, abogado del estado, ex-jefe de la asesoría jurídica del INI y antiguo subsecretario de Hacienda. Rafael Cabello de Alba le reemplazó en la secre-

64. Castronovo (1999).

65. En 1971 la distribución del capital de SEAT era la siguiente: *Internazionale Holding FIAT* y FIAT-Hispania (37,08 por ciento), INI(35,5 por ciento), Grupo Banco Urquijo (incluye Inrenta, Nuvofondo, Rentfondo e Inespa) (7,70 por ciento), Banco de Vizcaya (1,40 por ciento), Banco Hispano Americano (2,04 por ciento), Grupo Banco Español de Crédito (con Cartisa y Fontisa) (1,36 por ciento), Grupo Banco de Bilbao (con Cartinbao) (1,11 por ciento) y Banco Central (0,81 por ciento). El peso específico del Banco Urquijo le distanciaba bastante del resto de accionistas institucionales. “Información económico-financiera al balance al 31-12-71 de SEAT”, Caja 4852, 3553, 12.

El protocolo de las Jarillas pretendió especializar el Banco Hispano Americano en el negocio comercial, mientras que se reservaba al Banco Urquijo el de banca industrial. Muñoz (1969). El Urquijo cedió al Hispano la mayoría de sucursales y bancos filiales. A cambio, el primero consiguió financiación generosa para sus proyectos industriales. Según Torres, Juan Lladó fue el verdadero artífice del Pacto. Torres (2000).

66. Acta 198, 22-2-1967.

taría de SEAT⁶⁷. Ortiz se mantuvo formalmente en la cúspide con el cargo de presidente de honor.

La estrategia de producto

El 30 de mayo de 1967 FIAT y SEAT firmaron el acuerdo de cesión de la licencia para fabricar el 124⁶⁸. Los italianos recibirían un *forfait* de 800.000 dólares en concepto de asistencia técnica. El *royalty* fue rebajado al 3,5 por ciento del precio de venta (sin tasas e impuestos) para los primeros 50.000 vehículos construidos anualmente y al 3 por ciento, para los siguientes. A diferencia del contrato del 850, que incluía al 600, la regalía se aplicaba exclusivamente al modelo 124.

El margen de beneficio sobre ventas de SEAT había descendido del 11,7 por ciento en 1962 al 4,2 por ciento en 1967 (Gráfico 2). Por tanto, aunque el canon bajase algo, un drenaje mínimo del 3 por ciento sobre las ventas seguía constituyendo una losa pesada para la rentabilidad.

La venta de acciones a FIAT y la ampliación de capital de 1967 permitió financiar las inversiones requeridas por el 124, modelo destinado a satisfacer la demanda de vehículos con cilindrada de alrededor de los 1.200 c. c. Dicho segmento de mercado, superior al del 850, se ampliaba con el aumento de la renta española y la captación de usuarios de vehículos menos potentes. Los competidores a batir fueron el R-8, el R-10, los Simca 1000, los Mini de Authi y su Austin 1300. Por otra parte, el enorme esfuerzo financiero que exigía la fabricación del 124 llevó a la compañía a posponer las propuestas de producir un vehículo de gama superior [el 1800], enfriando el entusiasmo de los consejeros Ricart y Minola.

La necesidad de capturar demanda en un mercado cada vez más competitivo llevó a SEAT a intentar el aumento de las ventas directas mediante sus filiales. Además, en diciembre de 1967, creó la sociedad Financiera SEAT (Fiseat) para financiar las compras a plazos. A finales de 1968 la financiera ya aportaba el 10 por ciento de las ventas de la matriz.

El 124 de SEAT (1.197 c. c. y 60 CV) fue lanzado en abril de 1968. La producción rebasó los 30.000 vehículos en el transcurso del año. Durante 1969 salió la versión de mayor cilindrada, 1430, y el *output* agregado superó las 60.000 unidades. Las 118.000 pesetas que costaba el 124 normal en 1969 y el ajustado suplemento del 1430, contribuyeron a hundir las ventas del 1500 (que costaba 139.500 pesetas) e hipotecaron las versiones de lujo del 850 (por el coupé de cilindrada 843 c. c. se pagaban 105.000 pesetas).

La buena relación entre precio y prestaciones del 124 también le permitió

67. Acta 203, 31-5-1967.

68. "Acuerdo complementario al contrato estipulado en Madrid el 21 de diciembre de 1959 entre SEAT y FIAT", Expedientes originales E-149, Expediente 978, 1.

barrer a los diferentes modelos de 1.275 c. c. lanzados por AUTHI –Morris 1300 (128.500 pesetas), MG 1300 (155.000 pesetas) y Morris Mini 1275-C (129.750 pesetas)– y al R-10 de Renault (1.108 c. c., 114.900 pesetas). No pudo por completo con el SIMCA 1000 de Barreiros (944 c. c., 95.000 pesetas) o el R-8 (956 c. c., 82.400 pesetas). El hermano mayor, 1430, se vendió más caro que el R-12 y el SIMCA 1200, aunque más barato que el MG 1300 de AUTHI.

A medida que el mercado español tuvo más donde elegir, los nuevos modelos maduraban rápidamente, exigiendo una amortización apresurada de las inversiones. En el caso del 600, la producción máxima se registró en 1970, a los trece años del lanzamiento. El 850 alcanzó su cénit en 1970, cuatro años después de haberse estrenado en Zona Franca. El 124 (incluyendo la versión 1430) culminó sus ventas a los cinco años⁶⁹. El acortamiento del ciclo de vida del producto implicaba decisiones más arriesgadas.

Durante 1970, en un marco de crecientes dificultades financieras y abierto conflicto laboral, SEAT tuvo que plantearse en dónde centrar sus esfuerzos futuros, en la gama popular o en las grandes cilindradas. Dio prioridad al lanzamiento de un nuevo utilitario, más bien pequeño, pero que representaba un gran avance tecnológico: el 127, el primer vehículo de tracción delantera fabricado por SEAT (su coste de inversión se estimó en 5.000 millones de pesetas)⁷⁰. Además, decidió posponer la decisión sobre un modelo de cilindrada superior y preparar la fabricación de un motor de 1.608 c. c. (con inversión aproximada de 797 millones de pesetas).

La elección del 127 debe enjuiciarse como nuevo acierto en la estrategia de producto de SEAT. Aunque el cenit de producción se alcanzó a los tres años del lanzamiento (1972), se vendieron más de 100.000 vehículos anuales durante todo el período de crisis de 1973-1980 y, rebautizado, como Fura siguió en el mercado de primera mano hasta 1985. Incluyendo la versión Fura se produjeron más de un millón trescientas mil unidades. Dicha cota que fue alcanzada por el 600, el 850 (ni incluyendo el 133⁷¹) ó el 124 y su versión 1.430. El gráfico 3 ilustra el ciclo de vida de los modelos lanzados por SEAT hasta 1972 y la primacía, poco conocida, del 127.

Además, a principios de los setenta, SEAT siguió ampliando la gama de variantes de sus principales modelos, ofreciendo mayores potencias y acabados más atrevidos a precios notablemente más altos. En 1971 el 124 Sport Coupé 1.600 fue elegido “coche del año” por voto popular de 60.000 usuarios y especialistas.

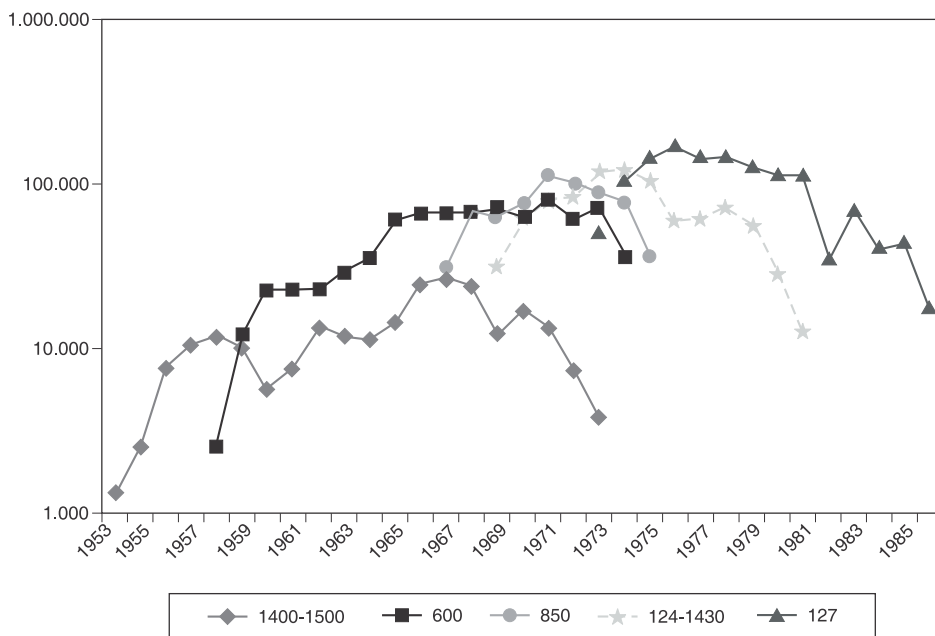
69. Ver Gimeno (1999).

70. Acta 235, 18-3-1970. Aunque el acuerdo del 18-3-1970 preveía fabricar el nuevo vehículo en Martorell, SEAT fue forzada a cambiar de posición, lo que quedó reflejado en el Acta 242, 25-11-1970 (ver sección correspondiente de este trabajo). A pesar de ello, y transfiriendo el proyecto a Zona Franca, la reunión de noviembre ratificó la intención de abordar la fabricación del 127.

71. El 133 sería todavía un vehículo de tracción trasera, como el 850, pero con carrocería de 127. Ver Roca (2000). Su fabricación se inició en 1973.

GRÁFICO 3

CICLO DE LOS MODELOS LANZADOS POR SEAT HASTA 1972 (UNIDADES FABRICADAS)



Fuente: Ver apéndice 3.

El 12 de mayo de 1972 se firmó con FIAT el contrato de licencia de producción del modelo 132, con el objetivo de que SEAT cubriese la gama alta del mercado (vehículos con cilindrada superior a los 1.500 c. c.). Este modelo fue concebido para substituir al 1500, que había dejado de fabricarse a principios de año. El 132 exigiría ampliar la capacidad de fabricación de motores 1.600/1.800 c. c. con doble árbol de levas⁷². El coste de la inversión requerida se cifró en 1.300 millones de pesetas. El 132 estuvo listo en 1973.

En mayo de 1972 también se decidió modernizar la cilindrada menor de SEAT, con un modelo que utilizase mecánica y componentes del 850 (para reducir costes de inversión), pero dotando a su carrocería de una imagen más moderna. Se calculó que la inversión necesaria para lanzar este nuevo producto estaría alrededor de los 1.500 millones de pesetas. Fruto de este proyecto sería el 133, para cuyo lanzamiento habría que esperar hasta 1974.

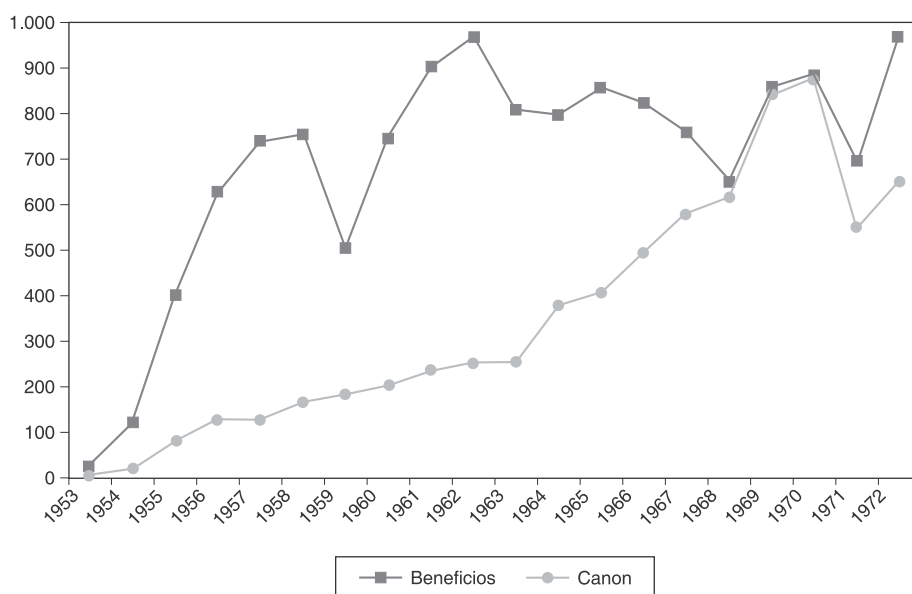
72. Acta 260, 24-5-1972.

El convenio de 1970

La situación financiera de SEAT de finales de los sesenta no había sido tan desahogada como a principios del decenio. En 1968 la puesta en marcha del 124 y la ampliación de la capacidad existente llevó a emitir 2.000 millones de pesetas en obligaciones, por vez primera en la historia de la compañía (el 25 por ciento del nominal de los títulos sería convertible en acciones al amortizarse). También se concertaron créditos por valor de cinco millones de dólares con el *Bank of America* y la Sociedad de Financiaciones e Iniciativas Financieras y Bancarias de Valdaluz (Liechtenstein) y de nueve millones de francos con la *S.A. Internationale de Financement de Basileé*⁷³.

GRÁFICO 4

BENEFICIOS DE SEAT Y CANON TECNOLÓGICO PAGADO A FIAT
(MILLONES DE PESETAS DE 1972)



Fuente: Elaborada con SEAT, *Movimientos de capital con International Holding FIAT* y *Balances de SEAT*.

Los resultados reales declarados por SEAT disminuyeron hasta 1968, a pesar de sobrepasarse el *output* de 175.000 vehículos anuales. Desde dicho año y hasta 1970, las exacciones de FIAT en concepto de canon igualaron a los beneficios (Gráfico 4). La necesidad de renegociar los acuerdos con Turín se hizo más acuciante.

73. Acta 214, 14-4-1968. Acta 218, 24-9-1968.

El Consejo de Administración de 18 de marzo de 1970 aprobó un ambicioso plan de inversión de 16.000 millones de pesetas con miras a alcanzar una producción de medio millón de unidades (objetivo sugerido por Industria) y emprender la fabricación del 127. Para ello habría que ampliar el capital de SEAT en un 50 por ciento (hasta los 2.600 millones de pesetas)⁷⁴ y emitir más obligaciones (otros 2.000 millones de pesetas). La Comisión Permanente de SEAT, reunida el 6 de abril, propuso la revisión a la baja del canon soportado, consciente de que su efecto en el resultado de explotación⁷⁵. Solicitó a FIAT una rebaja del gravamen o bien una cesión voluntaria de parte del mismo para destinarlo a investigación conjunta. El Consejo de Ministros aprobó la petición del INI para acudir a la ampliación de capital el 26 de junio de 1970⁷⁶.

Claudio Boada, que substituyó a Julio Calleja en la presidencia del INI en abril, coordinó las negociaciones con FIAT para tratar de cambiar el marco de relaciones entre ambas sociedades. Con dicho cometido, José María Amusátegui (vicepresidente del Instituto) se desplazó al Piemonte en octubre, acompañado por Cabello de Alba y los consejeros de SEAT Fernando Beltrán Rojo y Nicolás Andino⁷⁷. De entrada, la parte hispana obtuvo una rebaja del canon al 2,5 por ciento para los vehículos pequeños y al 3 por ciento para los mayores de 1.000 c. c. Superadas las 350.000 unidades se fijaría una regalía del 1 por ciento para todos los modelos.

Ante las peticiones de más apoyo a la exportación, los italianos replicaron que las series más limitadas de SEAT dificultaban su competitividad en el exterior. Sin embargo, reafirmaban su voluntad de seguir apoyando las exportaciones hispanas y coordinar sus programas.

SEAT manifestó su deseo de impulsar la investigación y desarrollo en España, dando lugar a un documento en que FIAT aceptaba la creación de un servicio de “estilo” (diseño) y una oficina de proyección de carrocerías. También se aceptaba potenciar los laboratorios de control para carrocerías, materiales, homologación de accesorios, gases de escape y seguridad.

Por último, Amusátegui transmitió a FIAT la intención del Ministerio de Industria y del INI de promover una reconversión del sector automovilístico español con miras a reducir el número de marcas en el mercado. En aquel momento AUTHI se encontraba ya en una situación crítica y la aproximación entre Citroën y FIAT se veía desde Madrid como una ocasión para reestructurar también la subsidiaria española de la compañía francesa⁷⁸.

FIAT advirtió sobre el peligro que dicho programa de reestructuración podría

74. Acta 235, 18-3-1970. “Memorandum explicativo de los planes de ampliación de SEAT”, Caja 4567, 3554, 86.

75. “Informe de la gerencia sobre los balances y datos complementarios correspondientes al ejercicio de 1969. 11 de abril de 1970”, Caja 4657, 3554, 41

76. “Ministro de Industria traslada acuerdo del Consejo de Ministros”, Caja 4657, 3554, 64.

77. “Protocolo de la visita del vicepresidente del INI. Turín, 26 de octubre 1970”, Caja 4657, 3554, anexo.

78. Ver la sección “la tentación integradora” de este trabajo.

representar para los accionistas de SEAT. Se mostró dispuesta a hacer gestiones con Francia, pero hizo patente que la exigencia de más sacrificios financieros debía acompañarse de la prohibición de entrada de nuevas marcas automovilísticas en el mercado español.

Antes de marchar, Amusátegui entregó a Umberto Agnelli un proyecto de nuevo contrato donde la regalía se rebajaba al 1,7 por ciento para todos los vehículos FIAT fabricados por SEAT hasta las 425.000 unidades y al 1 por ciento, cuando se rebasara dicho umbral⁷⁹. El documento contemplaba también la creación de un Departamento de SEAT especializado en Estudios y Proyectos. Una tercera petición relevante era la de permitir a SEAT el uso de la red de ventas de FIAT para exportación de todos sus modelos.

El acuerdo final se firmó el 16 de noviembre de 1970 y lo rubricaron el Holding de FIAT (Giovanni Agnelli), el INI (Boada), el Banco Urquijo (Javier Benjumea) y la SEAT (Sánchez-Cortés). El canon a pagar por la licencia de reproducción de los modelos italianos se rebajó finalmente al 2 por ciento para todos los vehículos hasta 400.000 unidades y al 1 por mil, a partir de la unidad 400.001. Además, SEAT debería pagar para futuros modelos una retribución a *forfait* en línea con la satisfecha en ocasiones anteriores, teniendo en cuenta prestaciones de asistencia técnica, alteraciones de tipo de cambio y variaciones en los costes de mano de obra. El convenio también recogía la oferta de FIAT de apoyo para crear el centro de investigación aplicada en tecnología del automóvil que SEAT ambicionaba. Por último, manifestaba la voluntad de seguir prestándole colaboración y ayuda en materia de exportaciones y de firmar un nuevo convenio en el plazo de dos años. FIAT, por su parte, obtenía el reconocimiento del principio de coordinación entre los programas de producción de Turín y Barcelona.

La significativa rebaja del canon puede considerarse como un notable triunfo de la SEAT tripartita, al que contribuyó el holding público español bajo la presidencia de Boada. Los vínculos entre SEAT, FIAT y el Banco Urquijo parecieron estrecharse; en cambio, los restantes grandes bancos presentes en la sociedad de la Zona Franca, manifestaron su disgusto por haber sido excluidos de las negociaciones⁸⁰.

Alterando la ventaja comparativa

La exportación había sido una vieja aspiración de SEAT. La tradicional resistencia en contra de los italianos comenzó a quebrarse a mediados de los años sesenta, cuando la compañía hispana logró autorización para sondear el mercado colombiano. Los convenios de 1967 y 1970 acabaron de abrir las puertas a la exportación

79. "Carta de José María Amusátegui de 31 de octubre de 1970. Proyecto de contrato", Altos Cargos, Presidentes varios, Caja 64.

80. "Nota para presidencia Consejo de Administración de SEAT, 25 de noviembre 1970", Altos Cargos, Presidentes Varios, Caja 64, Convenio con FIAT de 16-11-1970, 7.

desde la Zona Franca. Los primeros mercados fueron Colombia, Paraguay, Cuba, Angola, Grecia, Líbano y Chipre. En algunos, SEAT tuvo que crear una red comercial y asistencial propia. La capacidad de absorción de aquéllos fue, sin embargo, muy limitada.

Europa occidental parecía infranqueable por la competencia de FIAT, que contaba con series de producción más largas y una extensa red de concesionarios y talleres de asistencia. Además, las exportaciones hispanas a la CEE se enfrentaban con la desventaja del arancel común⁸¹.

Las cosas cambiaron a partir de 1969, el año más conflictivo para FIAT de todo el intervalo 1961-75. Las huelgas le hicieron perder más de quince millones de horas de trabajo, alrededor del 6,3 por ciento de la jornada completa de trabajo a lo largo de todo el año⁸². Los incentivos para recurrir al aprovisionamiento externo aumentaron y SEAT aprovechó la ocasión.

En 1970, Madrid logró que FIAT incluyera las operaciones exportadoras de Zona Franca dentro de su esquema general de comercio internacional. Pudo, a partir de entonces, establecer relación directa con las filiales y concesionarios del grupo italiano en Alemania, Dinamarca, Bélgica, Holanda y Finlandia. También pasó a exportar vehículos desmontados para ensamblaje en las instalaciones de FIAT en Irlanda, Portugal, Chile, Argentina, Egipto y Marruecos.

Las exportaciones de SEAT se desbordaron, pasando de dos millares de vehículos completos en 1969 a treinta millares en 1970 (más otros dos desmontados). Podemos situar en dicho momento el cambio en la ventaja comparativa revelada por la industria: en 1970 las exportaciones de la empresa ascendieron a 1.753 millones de pesetas, mientras las importaciones de materias primas, semielaborados y componentes sumaban 646 millones⁸³.

Dicho superávit comercial no sólo se explica por la caliente coyuntura italiana, sino también por la política económica española y la escala de prioridades de SEAT. Respecto a las decisiones gubernamentales, debe destacarse la política estratégica de apoyo a la producción local por tres canales distintos: primero, un severísimo contingente que restringía la entrada de vehículos extranjeros; segundo, unos derechos arancelarios que elevaban al duplo el precio de los automóviles importados; y, tercero, una política restrictiva ante la autorización de sociedades automovilísticas extranjeras, que desde 1964 se había manifestado con un requisito mínimo de 250.000 vehículos año y la exigencia de una nacionalización del 90 por ciento⁸⁴.

81. “Carta de Sánchez-Cortés a Enrique Fontana Codina de 3 de julio de 1971; Análisis de la actividad exportadora de SEAT en relación con lo dispuesto en el artículo 3 del decreto 2527/1970”, *Altos Cargos, Presidentes Varios*, Caja 64, 6.

82. “Gli scioperi”, *FIAT Archivio Storico* (1996), *FIAT: Le fasi della crescita*, Torino, Scritorium.

83. “Carta de Sánchez-Cortés a Enrique Fontana Codina...”

84. *Société Générale* (1969); “La industria automovilística en España”, *Symposium sobre la industria del automóvil*, Barcelona, IV Symposium Salón Internacional del Automóvil, 22-24 abril 1969.

CUADRO 1
EXPORTACIONES Y VENTAS INTERIORES DE TURISMOS DE SEAT
Y SUS RIVALES EN 1972

	Exportaciones (X)		Ventas interiores (Vi)		(X/(X+Vi))
	unidades	porcentaje	unidades	porcentaje	porcentaje
SEAT	55.167	52,85	260.245	54,55	17,49
FASA	11.087	10,62	117.390	24,61	8,63
CITROËN	13.726	13,15	27.513	5,77	33,28
CHRYSLER	19.949	19,11	41.052	8,60	32,70
AUTHI	4.454	4,27	30.877	6,47	12,61
	104.383	100,00	477.077	100,00	17,95

Fuente: SEAT, Acta 267, 19-12-1972.

La firma del Acuerdo Preferencial con la CEE en abril de 1970 también favoreció la expansión exportadora, al establecer una rebaja escalonada de los derechos arancelarios de los automóviles españoles cada primero de enero a partir de 1971⁸⁵.

Respecto a la estrategia empresarial, SEAT priorizó la exportación por encima de la rentabilidad inmediata y, en ocasiones, ejerció el *dumping*. Fijó para el 600 (dejado de fabricar en Italia) y el 850, precios similares a los de FIAT, aún siendo notablemente inferiores a los domésticos españoles⁸⁶. El valor de las exportaciones totales de SEAT en 1971 ascendía a 2.628 millones de pesetas y los costes de las mismas a 2.754 millones, lo que conllevaba pérdidas de 126 millones⁸⁷. No debe olvidarse, sin embargo, que ni el *dumping* ni las exportaciones con pérdidas fueron rarezas en las fases iniciales de penetración del mercado automovilístico mundial por países atrasados.

Tal como muestra el cuadro 1, el fenómeno de la exportación no fue exclusivo de SEAT. La propensión exportadora de SEAT (17 por ciento del output) fue mayor que la de FASA y que la de AUTHI, pero quedó por debajo de la de Citroën o Chrysler. Sin embargo, hacia 1972, SEAT por sí sola era responsable del 53 por ciento de la exportación española de turismos y su propensión exportadora determinaba la del sector (18 por ciento del output). El protagonismo de la casa de la Zona Franca en la conversión de la economía española en exportadora de automóviles fue indiscutible.

85. La Comunidad concedió una rebaja del 60 por ciento del arancel que gravaba las exportaciones industriales españolas. El calendario de rebajas se estableció de la forma siguiente: 30 por ciento al entrar en vigencia el acuerdo; 50 por ciento en 1972 y 60 por ciento en 1973. Viñas y otros (1979).

86. "Carta de Sánchez-Cortés a Enrique Fontana Codina..."

87. "Información económico-financiera al balance al 31-12-71 de SEAT", Caja 4852, 3553, 12.

La tentación integradora

Desde los sesenta, SEAT sufrió la tentación de crecer vertical (integrando proveedores o fases de distribución) y horizontalmente (absorbiendo competidores). Hasta 1972 la estrategia adoptada puede considerarse acertada en cuanto evitó la integración horizontal con rivales poco sólidos y participó moderadamente en proveedores o actividades afines de interés.

Uno de los reiterados problemas de los fabricantes de autos hacia 1969 era la dificultad de aprovisionamiento de productos siderúrgicos básicos. SEAT se quejaba de la escasez y la calidad de los productos siderometalúrgicos españoles. Las deficiencias más importantes radicaban en piezas forjadas, elementos de fundición y tornillería⁸⁸. Además, los precios de los suministros siderúrgicos aumentaron cerca de un 20 por ciento durante el año, lo que se comía los márgenes de un sector presionado por la administración para mantener precios. SEAT quiso frenar dicha presión de costes, promocionando proveedores alternativos y haciéndose con el control de algunas instalaciones de fundición y forja.

FASA, como SEAT, había estado construyendo vehículos en la península desde 1953, pero a menor escala, con licencia Renault y desde Valladolid. El motor de su primer modelo, el 4 CV, fabricado hasta 1958, fue suministrado por la compañía Nueva Montaña Quijano (NMQ), que lo producía en su fundición cántabra de Los Corrales de Buelna⁸⁹. NMQ había nacido en 1948 de la fusión entre de la S.A. José María Quijano y Nueva Montaña. La ampliación de capital asociada a la fusión fue financiada a crédito por el Banco de Santander y desde entonces NMQ quedó vinculada a los intereses de Emilio Botín-Sanz de Sautuola y López⁹⁰. Desde los primeros cincuenta, NMQ construyó motores para los tractores Lanz⁹¹. En abril de 1955 los hombres del Santander pasaron a formar parte del consejo de administración de FASA y en marzo de 1956 Eduardo Ruiz de Huidobro se convirtió en el vice-presidente de la sociedad vallisoletana⁹². El marqués de Huidobro sería el director-gerente de FASA cuando ésta lanzó el Dauphine, cuyos motores también fueron fabricados en Los Corrales⁹³. A principios de los sesenta, Arturo Fierro y su grupo del Banco Ibérico se hicieron con el control de FASA mediante la compra de las acciones del Santander. La intención de Fierro parece haber sido la de adquirir también la red de distribución, controlada por la SAER⁹⁴, pero su capacidad financiera y la del Banco Ibérico eran limi-

88. "Comisión permanente de SEAT. Nota-Informe sobre el ejercicio de SEAT correspondiente a 1.969. 15 de noviembre", Altos Cargos, Julio Calleja, Caja 41.

89. Gimeno y Roca (1997). Garandillas (2003).

90. Hoyo (2000).

91. Gimeno y Roca (1997)

92. Garandillas (2003).

93. Trefilerías Quijano (1998).

94. Garandillas (2003). Sobre los orígenes de la SAER ver el papel de Mar Cebrián citado en la bibliografía.

tadas⁹⁵. Por otra parte, la *Régie Renault* había cambiado su estrategia respecto a FASA, desde una desconfianza inicial a un creciente interés por hacerse con su control⁹⁶. La declaración de Valladolid como polo industrial del Primer Plan de Desarrollo hizo todavía más atractiva la compra de la sociedad castellana⁹⁷. Todo ello llevó a la *Régie* a aceptar la propuesta de Fierro de aumentar su participación en FASA. Como resultado, desde finales de 1964, Renault alcanzaría el control hegemónico del capital de la sociedad⁹⁸. La *Régie*, aunque mantuvo a Fierro al frente de FASA-Renault, decidió internalizar una parte mayor de la producción de sus componentes.

Debido a la pérdida de las órdenes de FASA, NMQ buscó un acuerdo con *British Motor Corporation* (BMC) con la intención de fabricar en España los Morris y Mini⁹⁹. El contrato, firmado en junio de 1965, llevó a la creación de AUTHI, que tuvo como accionista a NMQ. AUTHI erigiría su fábrica en Landaben (alrededores de Pamplona), aprovechando las ventajas ofrecidas por la Navarra foral¹⁰⁰. En 1966 AUTHI presentó el Morris 1100 de fabricación ibérica y en 1968 lanzó los primeros Mini. Landaben incorporó a sus vehículos los motores producidos por la empresa montañesa, pero las series navarras fueron siempre reducidas, los precios elevados y la calidad deficiente. La baja rentabilidad de AUTHI llevó al Banco de Santander a intentar vender NMQ y salir del negocio. En 1968 Los Corrales había llegado a emplear 3872 trabajadores¹⁰¹, a los que había que añadir los de las plantas de Landaben, Valladolid y Santpedor (cercañas de Manresa)¹⁰².

En otoño de 1968 Botín comenzó a negociar con BMC. El banquero cántabro comunicó el 14 de mayo de 1969 a Fierro la propuesta de venta a los ingleses del 50 por ciento del capital de NMQ por 12,5 millones de libras. Le sugirió, según carta de Fierro a López-Bravo, que podía aplazar la decisión final hasta diez días¹⁰³. El hombre de FASA-Renault comunicó al Ministro de Industria que era la ocasión de realizar el proyecto del propio López-Bravo de fusionar las marcas automovilísticas españolas en dos grandes compañías. Sugería que Industria retardase la autorización ministerial por lo menos cuarenta días. FASA podría pagar hasta 1.000 millones de pesetas. El 21 de mayo Fierro propuso a SEAT

95. Sánchez (2004).

96. Loubet (2000). La *Régie Renault* se resistió a meter dinero en FASA hasta 1957. En dicho momento cambió de estrategia y decidió reinvertir los beneficios que se iban generando en sus negocios en España y no podían repatriarse. Ver también Sánchez (2004).

97. Sánchez (2004).

98. Loubet (1995). Gimeno (2002). Garandillas (2003). Sánchez (2004).

99. Gimeno y Roca (1997).

100. Ver el trabajo de Joseba de la Torre citado en la bibliografía.

101. Trefilerías Quijano (1998).

102. Carpeta: "Proyecto de cesión a la sociedad inglesa BMC del 50 por ciento de las acciones de Nueva Montaña Quijano en cuyo activo figuran la totalidad de las acciones de Authi, S.A.", Altos Cargos, Julio Calleja, Caja 41. En la carpeta se contienen las cartas y documentos referenciados en las siguientes notas.

103. "Carta de Arturo Fierro a López Bravo, 16 de mayo de 1969".

repartirse las instalaciones que Botín se preparaba para vender (todas las controladas por NMQ, excepto la trefilería).

Sánchez-Cortés se entrevistó con Botín el 23 de mayo de 1969 y éste manifestó que la oferta de FASA de 1.000 millones era muy insuficiente, esperando otra más sustanciosa de SEAT¹⁰⁴. A los tres días, los servicios jurídicos de SEAT detectaron la existencia de acciones de serie B en la compañía cántabra, con derechos de sólo un voto cada 200 títulos. Dicho dictamen concluía que en el caso que Botín transfiriera a BMC acciones de tipo A (una acción, un voto), la venta del 50 por ciento del capital constituiría un claro “fraude” a la legislación exterior vigente¹⁰⁵.

El 14 de junio se celebró en Madrid una reunión del entonces presidente del INI, Julio Calleja, con directivos de SEAT, en la que se valoraron las distintas instalaciones y se estudió el posible reparto de NMQ. El 17 de junio se reunieron en la sede del Instituto representantes de FIAT, SEAT y el INI. Los italianos, después de haber visitado las instalaciones, manifestaron que ni la fundición ni la forja de Nueva Montaña cumplían los requisitos de capacidad y calidad exigibles. También descartaron la adquisición de AUTHI por no tener red comercial propia. Calleja insistió en que si SEAT ayudaba a “resolver los problemas del sector” podría obtener trato favorable de la administración. FIAT replicó que desde el punto de vista de organización industrial, lo prioritario era potenciar a SEAT¹⁰⁶.

El 23 de junio de 1969 se reunió el sindicato de accionistas de SEAT en Madrid para decidir si adquirir NMQ, su filial o alguna de sus partes. El representante italiano (Minola) transmitió la posición de la presidencia de FIAT: las instalaciones de forja y fundición examinadas eran anticuadas e insuficientes; la capacidad de AUTHI en Pamplona era redundante respecto a Barcelona; el precio de 18 millones de libras para la división de automóvil estaba sobrevalorado; el reajuste de Navarra crearía problemas de empleo durante un mínimo de 18 meses. Minola concluía:

*“Si la concepción de SEAT, que todos deseamos, es la de una fábrica moderna con peso en Europa, no es pensable la dispersión de sus establecimientos y cuadros de mando que en buena técnica sólo es aconsejable en la fabricación de enormes volúmenes, y en concreto iría contra la política de SEAT al comprar los terrenos de Martorell”*¹⁰⁷.

Juan Lladó, en representación del Banco Urquijo, apoyó abiertamente a Minola. Manifestó que la compra para evitar la competencia sería seguramente inútil. El acta de la reunión refleja que Lladó añadió:

104. “Entrevista del Sr. Botín con don Juan (23 de mayo de 1969)”.

105. “Nota para el Sr. Presidente del INI, 26 de mayo de 1969”.

106. La discusión se contiene en un borrador a mano de acta con el encabezamiento “Reunión sobre automóvil”, en la carpeta mencionada.

107. “Sindicato de Accionistas de SEAT. Acta núm. 2.”, Altos Cargos, Julio Calleja, Caja 41, p. 8.

“Al respecto recuerda el antecedente de que cuando FIAT y el Banco Urquijo llegaron a un acuerdo para fundar la SEAT el Gobierno pidió a ambas que cediesen el 51 por ciento del capital de la nueva Sociedad al INI, petición que se fundó en la afirmación de que era deseo del Gobierno que no hubiese en España más que un fabricante de automóviles. Pese a ello, los hechos posteriores han situado a SEAT en posición de afrontar una nutrida competencia. Por tanto, en su opinión lo importante es fabricar en buenas condiciones de calidad y coste, aún cuando haya que afrontar competencias de mercado”¹⁰⁸.

Calleja desplegó una batería de argumentos a favor de la compra: peligro de entrada de los ingleses en el mercado español; déficit de SEAT en la gama de 900-1.100 c.c.; necesidad de potenciar la expansión de SEAT. No obstante, la coincidencia FIAT-Urquijo era tan estrecha y sus argumentos tan contundentes, que se aprobó por unanimidad desistir en la compra proyectada.

FIAT recomendaba en 1969 acercar centros de fabricación y de mando y potenciar Martorell, curiosamente dos de las cosas que acabaría haciendo Volkswagen en los años ochenta y noventa. La compra de los terrenos de Can Sunyol del Pla, curso arriba del Llobregat y adyacentes a la futura autopista Barcelona-Tarragona se había decidido a principios de año. Constituyó un acierto indiscutible de Sánchez-Cortés, quien siempre vio como una hipoteca la situación transitoria del arrendamiento de los terrenos de Zona Franca (99 años) y lamentó su elevado coste marginal: por el arriendo de un metro cuadrado adicional el Consorcio pedía, en 1969, cien pesetas anuales, mientras Can Sunyol fue ofrecido a 170 pesetas el metro cuadrado en precio de venta¹⁰⁹.

La alianza FIAT-Urquijo cerró el paso al aventurismo de comprar Corrales de Buelna o Landaben y optó por la estrategia más modesta de asegurar a SEAT mejores condiciones en los suministros mediante la adquisición de participaciones en algunos de sus proveedores. Tomó acciones de Material de Electricificaciones (que le suministraba alrededor del 50 por ciento de los productos de forja), de la fundición Victorio Luzuriaga y de algunos tornilleros vascos. En total, la inversión (autorizada en febrero de 1970) fue de 564 millones de pesetas, mucho menos de lo que pedía Botín. SEAT también se propuso apoyar a los proveedores técnicamente y ofreciéndoles terrenos en Martorell¹¹⁰. Dicha oferta anticipaba soluciones organizativas que estaban por llegar, como los parques de proveedores.

En marzo de 1970, la Comisión Permanente de SEAT tomó la decisión de preparar Martorell para construir una factoría con capacidad de 250.000-300.000 unidades anuales de un nuevo vehículo de pequeña cilindrada¹¹¹. El 16 de junio se solicitó al nuevo Ministro de Industria (José María López de Letona) la auto-

108. *Ibidem*, pp. 8-9.

109. Acta 223, 26-2-1969.

110. Acta 229, 26-9-1969.

111. Acta 235, 18-3-1970.

rización para impulsar el programa de expansión total valorado en 16.000 millones de pesetas.

El 8 de octubre de 1970, el Ministerio de Industria convocó a SEAT (sin representantes italianos) a un almuerzo de trabajo en el INI. López de Letona comenzó exponiendo la necesidad de fusionar sociedades mal estructuradas: Citroën, AUTHI y, quizás, Chrysler. Propuso convencer a FIAT para asociar “sus intereses al nacional de España en cuanto sea posible”. Respecto a Martorell el nuevo presidente del INI, Boada, hizo constar su criterio de que “el desarrollo del mismo deb[ía] quedar subordinado a una solución previa conveniente en cuanto a Citroën y Authi”¹¹².

El director del sector de transformación del INI, Beltrán Rojo sugirió posponer la negociación de la reestructuración y dar prioridad a las negociaciones de *royalties*, exportaciones e investigación que iban a celebrarse en Turín y hemos ya comentado. Hubo un acuerdo en esto último. Pero en la propuesta de autorización, efectuada por el mismo Beltrán Rojo el 23 de noviembre de 1970, desapareció el desarrollo del nuevo vehículo en Martorell¹¹³. El 18 de diciembre el Consejo de Administración de SEAT se había definitivamente retractado, proponiendo una inversión mucho menor a la inicialmente prevista para la nueva factoría catalana y confirmando que el 127 se fabricaría en Zona Franca y no en Martorell¹¹⁴.

La aproximación entre FIAT y Citroën llevó a que en 1971 se estudiase la posibilidad de fabricar un nuevo vehículo en Barcelona. Dicha aproximación había comportado la firma de un primer acuerdo en otoño de 1968, que sirvió como punto de arranque del proyecto de los hermanos Agnelli de ampliar la escala de sus operaciones europeas haciéndose con el control de una firma con gran prestigio técnico y productora de modelos de gama alta como Citroën¹¹⁵. En aquel momento el constructor de automóviles galo, aunque manteniendo su vanguardismo tecnológico, volvía a pasar por una coyuntura de pérdidas y retroceso de cuota¹¹⁶. Los Agnelli y los Michelin (propietarios de Citroën desde la depresión de los treinta) acordaron crear la financiera Pardevi, que detentaría el 53 por ciento del capital de Citroën y sería controlada en un 51 por ciento por los amos del neumático de Francia y en un 49 por ciento por el holding helvético-piamontés¹¹⁷. También pactaron que FIAT y Michelin podrían alcanzar en un plazo de tres años una participación recíproca de hasta el 15 por ciento del capital.

Los estudiosos italianos y franceses coinciden en apuntar que, a pesar de los pactos de familia, la sintonía entre los equipos humanos de los dos constructores

112. Ver intervenciones de López de Letona y Boada en “SEAT, almuerzo de trabajo celebrado en el INI, 8 octubre 1970”, Altos Cargos, Presidentes Varios, Caja 64, Carpeta Varios.

113. Autorización puesta en marcha de los planes de expansión de SEAT, 23-12-1970.

114. Acta 243, 18-12-1970.

115. Castronovo (1999).

116. Loubet (1995).

117. Loubet (2001).

de autos fue baja. Una de las pocas reuniones de coordinación entre los dos grupos se celebró el 17 de febrero de 1971 en los cuarteles de Citroën en Javel. En ella se intentó tender puentes de colaboración entre FIAT, Citroën y SEAT pero sin resultados¹¹⁸. Otro encuentro de 2 de marzo de 1971, que dejó huella en el archivo del INI, condujo a impulsar una comisión industrial SEAT-Citroën que estudiaría diversas opciones para la producción coordinada de un nuevo modelo “GY” en Vigo y Barcelona. El grupo de trabajo, después de estimar los costes de diversas opciones de construcción del modelo en cada plaza y compartiendo componentes, concluyó que la alternativa más barata era fabricarlo en la Ciudad Condal y utilizar piezas estampadas en el taller de SEAT y en Citroën Francia¹¹⁹.

Por otra parte, SEAT y FIAT, valoraron una posible compra de la filial española de la empresa gala. Basándose en el flujo previsto de cash-flow, estimaron el valor de las instalaciones de Citroën-Hispania en 1.276 millones de pesetas, mientras los franceses pretendían cobrar 1.837 millones¹²⁰. Finalmente se impuso renunciar a la fusión y establecer sólo una pequeña planta conjunta en Vigo (250 millones cada empresa) para fabricar juntas homocinéticas (la participación en la factoría sería vendida al entrar Volkswagen en SEAT).

Tampoco el proyecto de integración entre FIAT y Citroën llegó a buen puerto. Los resultados fueron más bien escasos. FIAT fabricó un utilitario para Citroën que sería comercializado en Francia como C35 y las dos sociedades cooperaron en una fábrica de cajas de velocidades en Lorena. El divorcio se consumó a finales de 1972, aunque la casa francesa siguió trabajando en un proyecto Y de pequeño turismo, con la plataforma del 127¹²¹.

En síntesis, SEAT no creció horizontalmente. Hasta los primeros años setenta SEAT resistió bastante bien los cantos de sirena integradores. Sus principales inversiones financieras fueron en actividades estrictamente vinculadas a su negocio y con perspectivas futuras de negocio razonables: Fiseat (la financiera que ayudaba a vender los productos), Luzuriaga (la fundición que garantizaba un *input* básico de aprovisionamiento problemático) y ACESA (la autopista, que revalorizaba Martorell y es hoy una fuente interminable de utilidades).

La viabilidad de la SEAT sindicada

En la vertiente interior y con el cambio de decenio, SEAT tuvo que lidiar con un brote de explosión reivindicativa. Aunque los salarios de Zona Franca habían sido siempre relativamente elevados, registrarían un notable salto adelante durante la espiral conflictiva de los últimos sesenta y primeros setenta. Además, los

118. Loubet (2001).

119. “Avance del estudio sobre posibilidades de una colaboración SEAT-CITROËN”, Caja 4852, 3554, Carpeta Sanmartín, p.3.

120. “Carta preparada para M.Geoffroy”, Caja 4852, 3554, 11.

121. Loubet (1995).

aumentos serían mucho mayores en la parte fija del salario que en las primas, distorsionándose cada vez más la capacidad de las remuneraciones para inducir mejoras de productividad¹²².

El enfrentamiento entre unas Comisiones Obreras, en formación y ansiosas por ampliar su base sindical, y una patronal, con poca flexibilidad negociadora y recurso fácil al despido, fue endureciéndose con las discusiones de los convenios y sus plataformas¹²³. En octubre de 1971, la policía asaltó la fábrica ocupada por algunos trabajadores despedidos y provocó la muerte del obrero Antonio Ruiz Villalba¹²⁴. Tras quince días de huelga, se calculó que las pérdidas ascendieron a 2.000 millones de pesetas.

La escalada sindical de los primeros setenta constituyó un lastre adicional para la rentabilidad de SEAT en cuanto disparó los costes salariales, distorsionó los incentivos para la mejora de la productividad e implicó numerosas pérdidas de horas de trabajo. La presión de costes iba a obligar a sacrificios en el corto plazo, aunque era imaginable que, cuando cesase la anomalía en libertades sindicales y políticas del franquismo, las relaciones laborales en SEAT se recondujeran hacia una senda más estable.

Durante 1971-72 SEAT decidió reducir su dividendo al 12 por ciento del capital desembolsado. Este porcentaje era algo inferior al de la década anterior, que se había mantenido invariable en el 15 por ciento desde 1960 a 1970. La disminución del dividendo parece haber sido una decisión sensata en una coyuntura de notables aumentos de costes (laborales y de *inputs* siderúrgicos) e impulso del ambicioso programa de ampliar la capacidad productiva y lanzar el 127.

En 1971 SEAT emitió obligaciones por valor de 1.000 millones de pesetas. En 1972 el consejo de administración aprobó una nueva ampliación de capital de una acción por cada quince en circulación, que se había previsto realizar con prima del 100 por cien pero que debió realizarse a la par. Con el incremento de 170 millones más los canjes de obligaciones por acciones, el capital de SEAT se situó en 2.779 millones de pesetas.

En 1972 la deuda viva en obligaciones, ascendente desde 1968, superaba los 4.500 millones de pesetas. La tendencia del endeudamiento comenzaba a merecer atención. Durante 1969-71 el peso de las cargas financieras en el *cash-flow* pasó del 10 al 21 por ciento. Aunque el gravamen de la deuda fuera todavía soportable, se imponía reforzar la prudencia financiera.

Como ya hemos apuntado, la tendencia de la rentabilidad de la empresa venía siendo decreciente desde principios de los años sesenta (aunque la caída quedaba exagerada por el efecto de la regularización llevada a cabo a resultas de la ley

122. Miguélez (1977). Solé (1994).

123. Son de máximo interés los testimonios de los dirigentes obreros y militantes comunistas Silvestre Gelabert y Pedro López Provencio, recogidos en Lucchetti (2003). Ver también Tappi (2004).

124. Lucchetti (2003).

GRÁFICO 5

RENTABILIDAD FINANCIERA DESPUÉS DE IMPUESTOS DE SEAT Y DE LA GRAN EMPRESA NO FINANCIERA ESPAÑOLA, 1953-72 (PORCENTAJES)



Notas: La rentabilidad financiera después de impuestos de SEAT ha sido calculada como cociente de beneficios después de impuestos sobre capital nominal y reservas.

Fuentes: SEAT, elaboración propia con SEAT, *Memoria y balance que el Consejo de Administración somete a la Junta general ordinaria de Accionistas en el día...*, varios años. España, Tafunell (2000).

de 1961). La ampliación de capital de 1967, al no ir acompañada de un aumento parejo de beneficios, representó una ulterior reducción de las ganancias antes de impuestos en relación a los recursos propios. Además, como se redujo la participación del INI, la empresa perdió su condición de “nacional” y tuvo que prescindir de las bonificaciones fiscales correspondientes, lo que produjo una todavía superior disminución de la rentabilidad financiera después de impuestos. Esta magnitud tocó fondo en 1968, cuando alcanzó un valor de sólo el 7,5 por ciento (Gráfico 5). La reducción del canon tecnológico, concedida por los Agnelli en 1970, constituyó un balón de oxígeno para las cuentas de SEAT, aunque la agudización del conflicto laboral en 1971 causó un mínimo local en la serie de rentabilidad financiera después de impuestos (8 por ciento).

La serie de rentabilidad de la gran empresa no financiera en España, construida por Tafunell¹²⁵, permite tener un primer elemento de contraste de la viabilidad de la SEAT a principios de los años setenta (Gráfico 5). Nótese que la serie de la gran empresa española también alcanzó un máximo en la segunda mitad de

125. Tafunell (2000) y Carreras y Tafunell (2003)

los años cincuenta (aunque mucho menos pronunciado) y desde entonces tendió a disminuir (con un paréntesis de cierta expansión durante 1968-72). La rentabilidad de SEAT que aparece en el gráfico fue muy superior a la media desde mediados de los años cincuenta hasta el segundo tercio de los sesenta (de hecho, la rentabilidad efectiva fue incluso mayor a la que muestra este gráfico donde, para facilitar la comparación, se ha utilizado el capital nominal en lugar del desembolsado). A partir de la ampliación de 1967, SEAT tuvo unas ganancias relativas muy próximas a las de la gran empresa española media. Nunca antes de 1973, la rentabilidad después de impuestos cayó por debajo de la media de la economía en que operaba. Este último dato debe interpretarse como una evidencia de que SEAT no fue sólo un éxito productivo sino que sus ganancias, antes de los decretos Ford, no descajaban con la media de grandes empresas hispanas.

Un segundo elemento de contraste viene dado por la rentabilidad internacional de empresas del mismo sector (Cuadro 2). Evidentemente dicha comparación es un ejercicio más arriesgado, entre otras razones, porque desconocemos la procedencia última de los datos y hemos de dar por buenos las cifras que se encuentran en el archivo de la SEPI. La magnitud comparada es, en este caso, la relación entre el cash-flow (beneficios más amortizaciones) y los recursos propios para el año de 1970. Téngase en cuenta que el indicador del cash-flow es mucho menos preciso que la rentabilidad financiera y depende mucho más de los factores coyunturales que afectan a las entradas y salidas de la caja de la empresa.

Sin menoscabo de lo anterior, en 1970 la razón entre cash-flow y recursos propios de SEAT ascendía al 36 por ciento (un valor bastante representativo de la trayectoria de dicha variable, que podemos repasar en el gráfico 2). Como puede verse, la rentabilidad basada en el flujo de tesorería de SEAT era algo inferior a la de su principal competidor en España, FASA-Renault, pero la diferencia

CUADRO 2
RENTABILIDAD DE EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS, 1970
(MILLONES DE PESETAS Y PORCENTAJES)

	Cash-Flow (A)	Capital y reserva (B)	A/B (%)
FASA-Renault	1.318	299	45
Citroën Hispania	259	1.354	19
SEAT	2.860	7.849	36
FIAT	16.769	44.044	33
Renault Francia	5.640	19.673	30
Chrysler Francia	2.415	11.235	22
Mercedes	21.501	28.808	75
Volkswagen	32.138	43.771	73
Ford Alemania	11.936	16.546	72
Chrysler USA	23.919	153.468	16

Nota: La fecha es 1969 para Renault y Volkswagen.

Fuente: Seat Caja 4852 EIP 1971 11.

no era abismal. Más significativa aparecía la distancia entre dicho indicador de rentabilidad y el de las grandes compañías implantadas en la República Federal Alemana (Daimler-Benz, Volkswagen y Opel). Por el contrario, el ratio de SEAT se presentaba ligeramente más favorable que el de grandes constructores de los países latinos, como la propia FIAT o la *Régie Renault*. Además, resultaba bastante mejor que el de alguno de los gigantes estadounidenses del sector (Chrysler) y de sus filiales en Europa (Francia). En síntesis, si damos fe al indicador del cash-flow, aunque la rentabilidad de SEAT era bastante inferior al de las compañías automovilísticas radicadas en Alemania, no desentonaba con la del resto de fabricantes de turismos en la Europa occidental.

El tercer y último elemento de comparación de los beneficios relativos de SEAT son las empresas participadas por el INI. (Cuadro 3). La creación de SEAT puede interpretarse como un intento de adoptar políticas estratégicas para desarrollar la fabricación local en un sector que, aunque había registrado memorables intentos antes de 1936, no había sido capaz de alcanzar la producción estandarizada¹²⁶. Si comparamos la rentabilidad de SEAT con la de otros proyectos industriales con capital público impulsados por el régimen franquista podemos valorar mejor hasta qué punto el ya destacado éxito productivo y exportador era económicamente viable antes del cambio de política que representó la aprobación de los decretos Ford.

Los elementos de comparación en esta ocasión pasar a ser dos: rentabilidad financiera antes de impuestos y cash-flow sobre recursos propios. El año de referencia es 1972. Se han tomado las veinte empresas de mayores ventas de entre las participadas por el INI. Nótese que SEAT ocupaba la primera posición del grupo atendiendo a dicho criterio.

La casa de a Zona Franca no sólo registraba muchos mejores resultados que las restantes empresas del sector automovilístico con participación pública, ENASA y MEVOSA. Entre el conjunto de las empresas participadas por el INI de mayor facturación, era la segunda en ganancias relativas, tanto en término de rentabilidad financiera como de flujo de tesorería sobre capital y reservas. Sólo la Empresa Nacional de Aluminio aparecía como más rentable en base a los dos indicadores, pero nótese que las ventas de la compañía de la Zona Franca eran ocho veces superiores a las de la vallisoletana. Grandes apuestas del INI, que habían absorbido y seguirían captando ingentes sumas de capital público, como ENSIDESA, Astilleros Españoles, HUNOSA o la Empresa Nacional Calvo Sotelo resultaban ser mucho menos rentables que la SEAT de principios de los años setenta¹²⁷.

126. Catalan (1993) y (2000).

127. La misma fuente que ha permitido construir el Cuadro 3, nos ofrece un cálculo del pasivo frente a terceros de las empresas del INI. En el caso de SEAT era sólo del 17,6 por ciento. Entre las veinte principales sólo REPESA mostraba un indicador de endeudamiento inferior a SEAT (15,5 por ciento). Los niveles de SEAT eran muchísimo más bajos que los de ENSIDESA (60,3 por ciento), Astilleros (49,2 por ciento), HUNOSA (61,2 por ciento) o ENCASO (47,5 por ciento). Ministerio de Industria (1973).

CUADRO 3
INDICADORES DE RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL INI, 1972

	Ventas (miles de pesetas)	Participación del INI (%)	Beneficios / (capital + reservas) (%)	Cash-Flow / (capital + reservas) (%)
SEAT	36.096	35	13,2	43,5
ENSIDESA	26.788	91	10,5	26,9
ASTILL. ESPAÑOLES	25.671	50	6,1	18,8
REPESA	19.045	52	5,2	20,3
UNINSA	12.230	68		
ENASA	11.226	67	7,2	25,1
E.N. BAZÁN	9.299	100		
E.N. CALVO SOTELO	7.736	100	4,3	15,5
UNIÓN ELÉCTRICA	6.909	13	10,6	16,4
HUNOSA	5.306	100		
ASTANO	4.581	60		
ENDASA	4.280	54	29	44
MEVOSA	3.758	25		
ENHER	3.446	80	7,4	14,6
E.N. CELULOSA	3.347	83	6,8	17,2
ENDESA	3.166	91	6	12
CASA	2.094	65	12,1	21,5
FRIGSA	2.065	73	7,7	13,1
HISPANOIL	2.054	70		
GESA	1.918	87	9,7	31,3

Nota: Beneficios brutos (antes de impuestos).

Fuente: Ministerio de Industria (1973).

En síntesis, los indicadores revisados señalan que la SEAT de finales del franquismo “desarrollista” gozaba de una rentabilidad en línea con la del sector automovilístico europeo, algo mejor que la de la gran empresa no financiera española y mucho mejor que la de la gran empresa industrial participada por el INI. SEAT no sólo había sido un éxito productivo y exportador y abaratado un bien clave de la segunda revolución tecnológica. Pese al reducido margen de beneficio con que operaba, la SEAT del desarrollo mantuvo una capacidad de generación de ganancias nada despreciable.

El equilibrio inestable entre el tándem FIAT-Banco Urquijo y el INI había, hasta entonces, funcionado bastante bien para los intereses de largo plazo de SEAT y del desarrollo de la industria automovilística hispana. La presión de los poderes públicos había logrado limar la regalía pagada a FIAT¹²⁸. También consiguió que Italia diera luz verde al desembarco en los mercados exteriores, a la

128. Los inspectores Francisco Cernuda y Antonio Jiménez presentaron un informe de auditoría correspondiente al ejercicio de 1972 en el que se comparaban los pagos de *royalties* efectuados en 1971 y 1972 con lo que hubiese habido que ceder a FIAT en concepto de canon si hubiese seguido vigente el sistema anterior al acuerdo de 1970. Informe de auditoría del ejercicio 1972 de la SEAT, SA, redactado por D. Francisco Cernuda Romero-Robledo y D. Antonio Jiménez Nuevo,

creación del centro de investigación y desarrollo (futuro Centro Técnico de Martorell) e incluso a la posibilidad de desarrollar y producir un vehículo de diseño ibérico. Además, la alianza FIAT-Urquijo había salvado a SEAT de las amistades peligrosas que propugnaban fusiones o absorciones para rescatar negocios particulares mucho menos rentables.

Cuando a mediados de 1972, el vicepresidente y consejero delegado de SEAT, Cabello de Alba, conoció el contenido del proyecto de decreto que contemplaba la posibilidad de facilitar el establecimiento en España de nuevos fabricantes de automóviles, la compañía objetó que la autorización de nuevas plantas con niveles bajos de nacionalización dificultaría los planes de colaboración tecnológica y los acuerdos de exportación, además de reducir la demanda de los fabricantes establecidos y sus posibilidades de financiar una rápida renovación de modelos¹²⁹. Propuso, como alternativa para mejorar la oferta de modelos e introducir competencia, una gradual liberalización de las importaciones de vehículos vía reducción arancelaria y ampliación de contingentes¹³⁰.

Hacía bien SEAT en temer el cambio legislativo que Industria preparaba. Éste conduciría al establecimiento de la fábrica de Ford en Almussafes, inaugurada en 1975 (y que iniciaría la fabricación produciendo motores)¹³¹. El modelo fabricado en la factoría valenciana a partir de 1976, el *Fiesta*, fue concebido tomando como base el producto estrella producido por Zona Franca en los años setenta, el 127¹³². Su lanzamiento sustrería un enorme pedazo de la demanda de SEAT y contribuiría a engrosar la espiral de pérdidas, gestada en la primera crisis petrolífera, nutrida con la transición política y desbocada a partir de la plena entrada en funcionamiento de la planta de Almussafes.

Durante la visita a España que precedió al cambio legislativo, Henry Ford II negoció en persona con López de Letona el 10 de noviembre de 1972 (posteriormente visitó al presidente del gobierno, Carrero, y al Príncipe de Asturias). Antes de que terminara el mes, el propio López de Letona firmaba el decreto aprobando la rebaja del mínimo obligatorio de uso de componentes nacionales del 90 al 50 por ciento para los nuevos constructores de automóviles. En las vigilias de navidad firmaría un segundo decreto, declarando el automóvil como sector pre-

Madrid 22 Marzo 1973, p.54, Caja 5159, 3553. La diferencia representó un ahorro para SEAT de 362 millones de pesetas en 1971 y de 387 millones en 1972. Dado que los beneficios después de impuestos de SEAT fueron respectivamente en cada uno de ambos años de 754 y 640 millones, más de la mitad del beneficio líquido que pudo presentar SEAT durante el bienio de 1971-72 tuvo que ver con la condescendencia de los hermanos Agnelli en las negociaciones detalladas más arriba.

129. Los argumentos de SEAT fueron apoyados por FASA en el documento: "Consideraciones de los actuales fabricantes de automóviles de turismo y derivados sobre la posible normativa en relación con la autorización de plantas de montaje de nuevas marcas", Caja 5012, 3554, precedido de carta de Cabello de Alba a Pérez de Bricio.

130. "Consideraciones sobre la posible instalación en España de plantas automovilísticas en régimen de montaje", Caja 5012, 3554.

131. Pérez Sancho (2003).

132. Tolliday (2003).

ferente. El 30 de diciembre la compañía de Michigan presentaba su solicitud formal a Industria para construir su nueva fábrica en España.

Con el cambio de regulación de la industria automovilística y la aprobación del regreso de Ford, la administración española de finales del franquismo dio un giro copernicano a su política industrial. Los responsables de la política industrial de España, después de haberse declarado partidarios de asociar FIAT a lo que llamaban el interés nacional, optaron por abrir las puertas de par en par al capital americano. Algún tiempo más tarde, López de Letona figuraría como serio candidato a primer ministro durante la transición¹³³. El entonces presidente del INI, Boada, desempeñaría, años después, la presidencia de Ford España¹³⁴.

La amenaza de autorización de un nuevo rival, General Motors, se haría evidente a finales de 1974, cuando el otro coloso americano del motor quiso hacerse con el control de AUTHI¹³⁵. Dicha amenaza pretendió conjurarse desde SEAT mediante la compra a principios del verano de 1975 de Landaben (y Santpedor). Antes, la propia Ford había rechazado la posibilidad de asumir los excedentes laborales de la plantilla navarra¹³⁶.

El 27 de junio de 1975, el presidente de SEAT, Sánchez Cortés, remitió una copia de la oferta definitiva por AUTHI, con una carta personal, a Cabello de Alba, su antiguo consejero delegado y en aquel momento vicepresidente del gobierno para asuntos económicos del gabinete de Carlos Arias Navarro. Hacia el final de la misiva, el propio Sánchez Cortés manifestaba sus propias dudas sobre la decisión tomada:

*“No debo terminar esta carta sin recordarte que la compra de las Factorías de AUTHI es una solución de recambio y no precisamente la óptima para superar la crisis de desarrollo de SEAT, una vez saturada la Factoría de Zona Franca”*¹³⁷.

133. Tusell y Queipo de Llano (2003).

134. En octubre de 1977, mientras las ventas del 127 caían dramáticamente, Boada, como presidente de Ford España, declararía a la prensa: “La industria del automóvil se encuentra prácticamente al margen de la crisis en cuanto a producción y ventas”. Declaraciones en ABC de 16 de octubre de 1977.

135. En 1974 British Leyland Motor Corporation y General Motors firmaron un contrato de alrededor de 1.000 folios para la venta de las acciones de AUTHI. El precio de la transacción se fijó en 61 millones de dólares. Caja 5332. Anexo. Nota reservada sobre la reunión celebrada en Madrid el 28 de noviembre de 1974 entre Mr. Paul Lewis, de la BLMC, y el sr. Andino de SEAT. El gobierno español no autorizó el contrato, pero presionó a SEAT para quedarse con AUTHI. Para una versión sintética de los argumentos, Catalan (2003). Véase también el papel de Joseba De la Torre citado en la bibliografía y los de González de la Fe (2001) y (2003).

136. Pérez Sancho (2003).

137. Altos Cargos. Caja 65. Oferta de SEAT a AUTHI sobre Pamplona y Sampedor. Carta de Juan Sánchez Cortés a Rafael Cabello de Alba. Madrid, 27 de junio de 1975, p.1. El presidente de SEAT también envió al Ministro de Trabajo, Fernández Suárez, una carta presentando la oferta de SEAT el 27 de junio de 1975 en la que podemos leer lo siguiente: “Quizás en una consideración meramente empresarial del tema esta decisión nuestra pudiera resultar dudosamente justificable,

Pocos meses después, expiraría Franco, y con él su régimen, pero SEAT tendría que cargar con el lastre que había rechazado en 1969. No le serviría de mucho para flotar en las turbulentas aguas de la depresión industrial de los setenta.

Conclusiones

Aunque el proyecto de constitución de una sociedad para fabricar automóviles en España utilizando tecnología FIAT fue inicialmente retrasado debido a las prioridades ideológicas del régimen franquista, la historia de SEAT entre 1948 y 1972 es antes que nada la de un éxito en la aplicación de políticas estratégicas a favor del desarrollo. El recurso a notables incentivos fiscales y arancelarios, el aprovechamiento del potencial del distrito automovilístico barcelonés y la buena disposición del socio tecnológico, cristalizaron en un proyecto industrial sólido. La compañía de la Zona Franca acabó por desempeñar el papel estelar en la implantación de la producción estandarizada de automóviles en España y consiguió abaratar notablemente el precio real de los vehículos. Su rentabilidad, aunque hubiese podido ser mayor en los años sesenta y principios de los setenta, no desentonó con la de los fabricantes automovilísticos establecidos en Europa ni con la de las grandes empresas españolas. Además, sus ganancias relativas estuvieron entre las más altas de las compañías participadas por el INI.

Si bien es cierto que en el campo de la tecnología SEAT dependió absolutamente de FIAT, Turín acabó aceptando la creación de un centro de I+D en Cataluña, futuro núcleo con potencial tecnológico para el país. La estrategia cooperativa que se impuso en el transcurso de los años sesenta, entre el INI, por un lado, y FIAT y el Banco Urquijo, por otro, también favoreció la reducción del gravoso canon tecnológico transferido al exterior. SEAT consiguió, asimismo, autorización para exportar y utilizar la red comercial de FIAT, en una coyuntura marcada por la fuerte conflictividad laboral en Italia y la firma del Acuerdo Preferencial entre España y la CEE. Como consecuencia, a principios de los setenta SEAT y la economía española se convirtieron en exportadoras de automóviles. El tándem FIAT-Urquijo también sirvió de garantía contra proyectos demasiado arriesgados de fusión con compañías menos rentables del ramo, que estuvieron en la mente de políticos y gestores durante el franquismo desarrollista.

Los decretos Ford constituirían una clara ruptura con la política estratégica anterior de dar prioridad a la implantación de una industria automovilística bajo control

pero comprendemos que nuestra responsabilidad como primera empresa automovilística del país no nos permite otra solución válida". Altos Cargos, Caja 65. Oferta de SEAT a AUTHI sobre Pamplona y Sampedor. Carta de Juan Sánchez Cortés a Fernando Suárez González. Madrid, 27 de junio de 1975. En otra tercera carta al Mnistro de Relaciones Sindicales, Alejandro Fernández Sordo, Sánchez Cortés se expresó en términos similares.

local e inducirían una significativa alteración en la trayectoria de desarrollo de SEAT. Primeramente, contribuyeron a erosionar la confianza de Turín en la administración española y a revalorizar la opción de crecer horizontalmente para frenar el establecimiento en España de nuevos rivales. Además, al favorecer el desembarco americano en el mercado del pequeño turismo (con un modelo paradójicamente basado en el producto estrella de SEAT, el 127) iban a herir de gravedad a la firma de la Zona Franca. Al provocar una formidable caída en la cuota de mercado de SEAT, un nuevo shock contractivo se superpuso a los del petróleo y la transición y empujó a la empresa hacia un vertiginoso abismo de deudas y pérdidas.

BIBLIOGRAFÍA

- ANNIBALDI, C. y BERTA, G. (eds.) (1999), *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della FIAT*, Bologna, Il Mulino.
- ARMSTRONG, P., GLYN, A. & HARRISON, J. (1991), *Capitalism since 1945*, Oxford, Basil Blackwell
- BALLESTERO, A. (1993), *Juan Antonio Suanzes 1891-1977*, Madrid, LID.
- CARRERAS, A. y TAFUNELL, X. (2003), *Historia económica de la España contemporánea*, Barcelona, Crítica.
- CASSANY, L. y otros (1996), *El Seat 600. Símbolo de una época*, Madrid, Susaeta.
- CASTRONOVO, V. (1999), *FIAT 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, Milán, Rizzoli.
- CATALAN, J. (1993), *Fábrica y franquismo, 1939-1958. El modelo español de desarrollo en el marco de las economías del Sur de Europa*, Tesis doctoral, edición microfotográfica de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- (2000), “La creación de la ventaja comparativa en la industria automovilística española, 1898-1996”, *Revista de Historia Industrial*, 18.
- (2003), “SEAT entre l’INI i la FIAT, 1948-1980”, *L’Avenç. Revista d’Història i Cultura*, 285, novembre.
- CEBRIÁN, M., “La primera implantación de Renault en España: la Sociedad Anónima Española de Automóviles Renault, 1909-1958”, Universidad Carlos III-Fundación Eduardo Barreiros.
- CIURÓ, J. (1970), *Historia del automóvil en España*, Madrid, CEAC.
- DAMIANI, A. (1996), *La Fiat nel mercato automobilistico spagnolo: 1936-1968*, Tesi di Laurea, Università degli Studi di Milano.
- DE LA TORRE, J., “Antes de Volkswagen: orígenes y desarrollo de la industria del automóvil en Navarra (c. 1955-1980)”, Universidad Pública de Navarra-Fundación Eduardo Barreiros.

- GARANDILLAS, M. M. (2003), *La fabricación de automóviles Renault en España. El 4CV*, Gráficas 66, Valladolid.
- GARCÍA RUIZ, J. L. (2001), “La evolución de la industria automovilística española, 1946-1999: una perspectiva comparada”, *Revista de Historia Industrial*, 19-20.
- (2003), “La industria automovilística española anterior a los “decretos Ford” (1972)”, García Ruiz J. L. (Coord.), *Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España*, Madrid, Síntesis.
- GARCÍA RUIZ, J. L. y SANTOS REDONDO, M. (2001), *°Es un motor español! Historia empresarial de Barreiros*, Madrid, Fundación Eduardo Barreiros-Síntesis.
- GIMENO, P. (1993), *El automóvil en España. Su Historia y sus marcas*, Madrid, Real Club Automóvil de España.
- (1996), *Los SEAT 1400 y 1500*, Madrid, Dossat.
- (1998), *El SEAT 600... y España ya no fue la misma*, Madrid, Dossat.
- (1999), *Los SEAT 124 y 1430*, Madrid, Dossat.
- (2002), *FASA Renault y los Renault “todo atrás” fabricados en España*, Madrid, Dossat.
- GIMENO, P. y ROCA, R. (1997), *Authi y los Minis españoles*, Madrid, Dossat.
- GLYN, A. (1997), “Does Aggregate Profitability **Really** Matter? ”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 21, n.5, September.
- GÓMEZ MENDOZA, A. (ed.) (2000), *De mitos y milagros. El Instituto Nacional de Autarquía*, Monografías de Historia Industrial, Ed. U.B.-Fundación Duques de Soria.
- GONZÁLEZ DE LA FE, P. (2001), “SEAT: Fundación, desarrollo y privatización de una empresa automovilística en España”, *Documento de Trabajo*, 2001/1, Madrid, Fundación Empresa Pública.
- (2003), “SEAT en la encrucijada (1972-2002)”, García Ruiz J. L. (Coord.), *Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España*, Madrid, Síntesis.
- HOYO, A. (2000), “Emilio Botín-Sanz de Sautuola y López (1903-1993)”, Torres E. (ed.), *Los 100 Empresarios Españoles del siglo XX*, Madrid, LID.
- LOUBET, J. L. (1995), *Citroën, Peugeot, Renault et les autres. Soixante ans de stratégies*, Paris, Le Monde Editions.
- (2000), *Renault. Histoire d'une entreprise*, Boulogne Billancourt, E-T-A-I.
- (2001), *Histoire de l'Automobile Française*, Paris, Seuil.

- LUCCHETTI, A. (2003), “La memòria obrera de SEAT. El testimoni de dos sindicalistes”, *L’Avenç. Revista d’Història i Cultura*, 285, novembre.
- LLORENTE GALERA, F. (1997), “Las estrategias de los fabricantes de automóviles. El caso SEAT, 1980-1995”, Roca J. (Coord.), *La formació del cinturó industrial de Barcelona*, Proa.
- MARGLIN, S.A. & BHADURI, A. (1990), “Profit Squeeze and Keynesian Theory”, Marglin S. & Schor J. (eds.), *The Golden Age of Capitalism*, Oxford, Clarendon Press.
- MARTÍN ACEÑA, P. & COMÍN, F. (1991): *I.N.I. 50 años de industrialización española*, Madrid, Espasa Calpe.
- MIGUÉLEZ, F. (1977), *SEAT la empresa modelo del régimen*, Barcelona, Dopesa.
- MYRO, R. (1980), *El INI en la industria española: especialización sectorial, eficacia económica y rentabilidad*, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- MUÑOZ, J. (1969), *El poder de la banca en España*, Madrid, Zero.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA (1973), *Las 500 grandes empresas industriales españolas en 1972*, Madrid.
- PÉREZ SANCHÓ, M. (2003), “La industria del automóvil en la comunidad valenciana: el caso de Ford España”, García Ruiz J. L. (Coord.), *Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España*, Madrid, Síntesis.
- POLO, E. (1998), *Renault 4/4*, Platja d’Aro, Edicions Benzina.
- ROCA, R. (2000), *SEAT 850*, Platja d’Aro, Edicions Benzina.
- SAN ROMÁN, E. (1995), “El nacimiento de la SEAT: autarquía e intervención del INI”, *Revista de Historia Industrial*, 7.
- (1999), *Ejército e industria: el nacimiento del INI*, Barcelona, Crítica.
- (2000), “José Ortiz Echagüe (1886-1980)”, Torres E. (ed.), *Los 100 Empresarios Españoles del siglo XX*, Madrid, LID.
- SÁNCHEZ, E. (2004), “La implantación industrial de Renault en España: los orígenes de FASA-Renault, 1950-1970”, *Revista de Historia Económica*, primavera, 1.
- SCHWARTZ, P. y GÓNZALEZ, M.J. (1978), *Una historia del Instituto Nacional de Industria (1941-1976)*, Madrid, Tecnos.
- SOLÉ, E. (1994), *SEAT (1950-1993)*, Barcelona, Ediciones de la Tempestad.
- (2001), *Seat 600*, Platja d’Aro, Edicions Benzina.

- SUDRIÀ, C. y SAN ROMÁN, E. (2000), “La industria del automóvil en España: una panorámica”, AA.VV., *Garaje. Imágenes del automóvil en la pintura española del siglo XX*, Fundación Eduardo Barreiros.
- TAFUNELL, X. (2000), “La rentabilidad financiera de la empresa española, 1880-1981: Una estimación en perspectiva sectorial”, *Revista de Historia Industrial*, 18.
- TAPPI, A. (2004), “La FIAT nella Spagna franchista”, *CSIM newsletter*, 6, Dicembre.
- TOLLIDAY, S. (2003), “The origins of Ford Europe: From multidomestic to transnational corporation, 1903-1976, Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.), *Ford, 1903-2003: The European History*, vol.I, Paris, P.L.A.G.E.
- TORRES, E. (2000), “Juan Lladó y Sánchez Blanco (1907-1982)”, Torres E. (ed.), *Los 100 Empresarios Españoles del siglo XX*, Madrid, LID.
- TREFILERÍAS QUIJANO (1998), *125 Aniversario de Trefilerías Quijano, S.A. (1873-1998)*, Imprenta Cervantina, Cámara de Comercio de Cantabria.
- TUSELL, J. y QUEIPO DE LLANO, G. (2003), *Tiempo de incertidumbre. Carlos Arias Navarro entre el franquismo y la Transición (1973-1976)*, Barcelona, Crítica.
- VIÑAS, A., VIÑUELA, J. EGUIDAZU, F., FERNÁNDEZ PULGAR, C. F. y FLORENSA, S. (1979), *Política comercial exterior de España*, 3 vols., Banco Exterior, Madrid.

APÉNDICE 1

PRECIO DE VENTA NOMINAL Y REAL DE LOS MODELOS 1400/1500 Y 600

	Miles de pesetas corrientes		Miles de pesetas de 1959	
	1400-1500	600	1400-1500	600
1953	117,000		175,699	
1954	117,000		173,632	
1955	121,000		172,606	
1956	136,000		183,340	
1957	136,000	65,000	165,410	79,056
1958	133,000	70,000	142,696	75,103
1959	138,000	70,000	138,000	70,000
1960	138,000	70,000	136,302	69,139
1961	150,000	70,000	145,230	67,774
1962	150,000	70,000	137,396	64,118
1963	139,000	65,000	117,004	54,714
1964	139,000	63,500	109,391	49,974
1965	139,000	63,100	96,643	43,872
1966	139,000	63,000	90,984	41,237
1967	136,000	63,000	83,627	38,739
1968	136,000	63,000	79,740	36,938
1969	139,000	63,000	79,751	36,146
1970	144,000	68,100	78,151	36,959
1971	150,000	70,020	75,213	35,109
1972	150,000	72,800	69,455	33,709

Fuentes: Elaboración en base a los precios de Gimeno (1996) y Gimeno (1998).

APÉNDICE 2
INDICADORES DE RENTABILIDAD DE SEAT (PORCENTAJES)

	BB/RP1	BB/RP2	CF/RP1	DIVID	BL/VENT
1953	1,4	1,4	1,4	6,0	6,3
1954	7,2	7,3	9,7	8,0	10,4
1955	17,5	23,4	25,1	10,0	15,3
1956	26,2	34,1	33,7	12,0	16,6
1957	28,5	35,6	38,5	14,0	15,5
1958	27,8	33,4	38,7	14,0	13,3
1959	17,2	20,1	25,2	15,0	8,5
1960	23,4	27,0	32,7	15,0	11,8
1961	25,0	28,4	44,9	15,0	11,4
1962	24,2	26,9	34,2	15,0	11,7
1963	18,9	20,8	29,0	15,0	9,7
1964	15,9	17,1	27,7	15,0	7,2
1965	15,7	15,7	42,7	15,0	6,7
1966	14,2	14,2	38,5	15,0	5,2
1967	9,2	10,3	28,8	15,0	4,2
1968	9,1	9,1	26,5	15,0	3,2
1969	11,3	11,3	37,3	15,0	2,8
1970	10,8	10,8	36,4	15,0	2,9
1971	9,5	9,5	28,1	12,0	2,2
1972	13,3	13,3	43,6	12,0	2,7

Notas y fuentes: Elaboración propia. Ver la nota del gráfico 2.

APÉNDICE 3

PRODUCCIÓN DE LOS MODELOS LANZADOS POR SEAT HASTA 1972 (UNIDADES)

	1400-1500	600	850	124-1430	127
1953	1.345				
1954	2.551				
1955	7.641				
1956	10.502				
1957	11.767	2.586			
1958	10.148	12.009			
1959	5.645	22.795			
1960	7.700	23.416			
1961	13.404	23.192			
1962	11.984	28.494			
1963	11.488	35.825			
1964	14.738	61.423			
1965	24.464	66.542			
1966	26.694	66.095	31.314		
1967	24.016	67.633	69.009		
1968	12.518	71.825	64.605	31.059	
1969	17.402	63.719	77.282	63.815	
1970	13.340	80.881	115.144	76.833	
1971	7.344	61.514	102.728	84.035	
1972	3.834	72.864	89.142	120.682	51.916
1973		36.191	77.950	123.674	109.544
1974			37.172	105.958	148.953
1975				59.664	171.284
1976				61.557	150.834
1977				72.008	149.666
1978				56.485	129.903
1979				27.986	113.104
1980				12.882	113.504
1981					35.393
1982					70.670
1983					41.921
1984					45.678
1985					18.296
TOTAL	238.525	797.004	664.346	896.638	1.350.666

Fuentes: 1953-71. SEAT. *Memoria y balance que el Consejo de Administración somete a la Junta general ordinaria de Accionistas en el día...* año de 1962 y siguientes. 1972. INI. Informe del Sector de Transformación sobre el ejercicio de 1972 de la SEAT. Madrid. abril-1973. 1973-77, INI. *SEAT. Suplemento al Boletín de Información Financiera*. 204. noviembre 1978. 1978-85. Llorente (1997).

APÉNDICE 4
BENEFICIOS DESPUÉS DE IMPUESTOS DE SEAT Y CANON TECNOLÓGICO
PAGADO A FIAT

	Millones de pesetas		Millones de pesetas de 1972	
	Beneficios	Canon	Beneficios	Canon
1953	7,8	1,5	25,3	4,9
1954	38,3	6,4	122,7	20,5
1955	130,6	26,4	402,2	81,3
1956	216,4	44,3	630,0	129,0
1957	282,2	48,2	741,2	126,6
1958	325,6	72,2	754,6	167,3
1959	232,8	85,6	502,8	184,9
1960	349,8	95,6	746,2	203,9
1961	433,1	113,2	905,7	236,7
1962	490,0	126,1	969,4	249,5
1963	445,2	139,8	809,3	254,1
1964	469,0	222,7	797,2	378,5
1965	570,7	272,3	856,9	408,9
1966	580,9	350,5	821,2	495,5
1967	572,0	434,9	759,6	577,5
1968	514,5	487,3	651,5	617,1
1969	693,4	681,3	859,2	844,2
1970	754,0	746,7	883,8	875,2
1971	640,1	507,9	693,2	550,0
1972	969,5	649,8	969,5	649,8

Fuentes: Elaboración propia a partir de SEAT, *Movimientos de capital con International Holding FIAT*, Archivo Storico FIAT y *Memoria y balance...* de SEAT.

APÉNDICE 5

**RENTABILIDAD FINANCIERA DESPUÉS DE IMPUESTOS EN SEAT Y EN LA GRAN
EMPRESA NO FINANCIERA ESPAÑOLA (PORCENTAJES)**

	SEAT	ESPAÑA
1953	1,3	10,0
1954	6,3	9,9
1955	14,5	11,4
1956	22,2	10,8
1957	25,1	11,3
1958	24,6	11,5
1959	15,0	10,6
1960	20,8	10,9
1961	22,5	10,8
1962	21,9	9,9
1963	17,3	8,5
1964	14,6	8,1
1965	14,1	8,0
1966	13,1	7,3
1967	8,7	6,6
1968	7,5	7,3
1969	9,1	8,0
1970	9,6	8,0
1971	8,0	6,7
1972	11,8	8,3

Fuentes: SEAT, elaboración propia con SEAT, *Memoria y balance que el Consejo de Administración somete a la Junta general ordinaria de Accionistas en el día...*, varios años. España, Tafunell (2000).



SEAT in developing Spain, 1948-1972

ABSTRACT

The experience of SEAT during 1948-72 constitutes a significant case of success in the adoption of strategic policies. The support to a 'national champion' located in a key industrial district, transformed Spain into an automobile net exporter. In addition, the long term cooperation with FIAT led to the reduction of royalties paid by SEAT and the creation of its R + D center. The alliance between FIAT and Banco Urquijo helped to balance public priorities with market rationality. Up to 1972 SEAT was one of the most profitable firms participated by the public holding INI and performed reasonably well in relation both to average Spanish industrial firms and European car producers. Nevertheless, in 1972 the Spanish government decided to reopen its market to Ford. This decision inaugurated a change of policies, which would induce a tremendous crisis in the company of Barcelona. It would also erode the confidence of FIAT in the Spanish administration.

KEY WORDS: Automobile Industry, SEAT, FIAT, INI, Strategic Policies, Development.



La SEAT del Desarrollo, 1948-1972

RESUMEN

La experiencia de SEAT durante 1948-72 constituye un caso significativo de éxito en la adopción de políticas estratégicas. El apoyo a un "campeón nacional" localizado en un distrito industrial clave, convirtió a España en exportadora neta de automóviles. Además, la cooperación con FIAT en el largo plazo también permitió la reducción del canon pagado por SEAT y la creación de su Centro Técnico. La alianza del binomio FIAT-Banco Urquijo sirvió para equilibrar las prioridades públicas con la racionalidad del mercado. Hasta 1972 SEAT fue uno de las empresas más rentables del INI y se comportó aceptablemente con respecto a la media de empresas industriales españolas y de constructores europeos de automóviles. En 1972 el gobierno español decidió reabrir el mercado español a Ford. Esta repentina decisión constituyó el primer paso hacia un cambio de políticas, que acabaría provocando una tremenda crisis en la compañía de Barcelona y erosionaría la confianza de FIAT en la administración española.

PALABRAS CLAVE: Industria del automóvil, SEAT, FIAT, INI, Políticas estratégicas, Desarrollo.

