

---

# La emergencia del capitalismo industrial en España: FASA-Renault y la triple inversión, 1965-1974\*

● TOMÀS FERNÁNDEZ-DE-SEVILLA

Centre d'Estudis Antoni de Capmany, Universitat de Barcelona

## Introducción

Este artículo pretende insertar la trayectoria de FASA-Renault dentro de la dinámica del capitalismo industrial descrita por Alfred D. Chandler.<sup>1</sup> En 1960 FASA no aparecía ni en el ranking de las 200 principales empresas españolas en activos netos ni en el de las 50 empresas industriales más grandes. En 1974 FASA-Renault figuraba en la posición número 43 de la primera clasificación y en la decimotercera de la segunda lista.<sup>2</sup> La hipótesis defendida es que la sociedad fue capaz de realizar con éxito la triple inversión —en producción, comercialización y *management*— que según Chandler explica el auge de la gran empresa capitalista industrial. Y que fue Renault, su máximo accionista desde 1965, la que lo hizo posible.

El proceso de emergencia de la gran empresa en Francia se caracterizó por su lento desarrollo. El momento esencial en la promoción de un *managerial capitalism* en la línea señalada por Chandler fueron las nacionalizaciones de 1944-1948, destacando la de Renault.<sup>3</sup> Desde mediados de los años cincuen-

\* Agradecimientos: Este trabajo forma parte de los proyectos HAR2009-07571 y HAR2012-33298 dirigidos por Jordi Catalan, a quien agradezco sus valiosos comentarios y sugerencias. Hago extensivo el agradecimiento a los evaluadores anónimos de la revista. Los posibles errores son de mi exclusiva responsabilidad.

1. Chandler (1990).

2. Carreras y Tafunell (1994), pp. 471-484. La gran empresa en España ha sido analizada desde una perspectiva chandleriana en Carreras y Tafunell (1997), Binda y Colli (2011) y Binda (2012).

3. Fridenson (1997), p. 231. En Smith (2006) se ofrece un estudio sobre la empresa industrial moderna en Francia antes de la Segunda Guerra Mundial.

*Fecha de recepción: abril 2013*

*Versión definitiva: julio 2013*

*Revista de Historia Industrial*

*N.º 55. Año XXIII. 2014.2*

ta la *régie* Renault adoptó un modelo productivo de corte sloanista, basado en el volumen y la diversificación, que vivió su máximo esplendor una década más tarde.<sup>4</sup> La literatura publicada señala que en esa década Renault era ya una gran empresa que había realizado la triple inversión y adquirido las rutinas organizativas de base chandleriana.<sup>5</sup>

En *Scale and Scope*, Chandler expone que el triunfo de las empresas de la Segunda Revolución Tecnológica se debió al aprovechamiento de las economías de escala y/o diversificación potenciales derivadas de las nuevas tecnologías de producción.<sup>6</sup> Para aprovechar las ventajas en costes emanadas de dichas tecnologías se debían efectuar tres tipos correlacionados de inversión: en estructuras productivas, para explotar las economías de escala o diversificación potenciales; en redes de marketing y distribución, para permitir ese gran volumen de producción; y en *management*, tanto para monitorizar y coordinar las actividades funcionales básicas, como para planificar y asignar recursos para la producción y distribución futuras.<sup>7</sup>

La necesidad de mantener un determinado volumen de producción requería de un alto nivel de coordinación que no ocurría de forma natural, sino que se lograba a través de un equipo gestor organizado jerárquicamente. Por ello, las economías de escala y diversificación dependían de la «organización» y de lo que Chandler llama «human capabilities», esto es, la experiencia, las habilidades humanas «skills» y los equipos de trabajo necesarios para explotar plenamente el potencial de los procesos tecnológicos. Se trataba de competir funcionalmente —logrando procesos de producción y distribución más eficientes, nuevos y diferenciados productos y mejores servicios de marketing— y estratégicamente —moviéndose más rápido hacia los mercados en expansión y retirándose más pronto de los mercados en retroceso.<sup>8</sup> La eficiencia de la gran empresa capitalista, que operaba en unas industrias de competencia oligopolista, se revelaba en su habilidad para ganar y mantener cuota de mercado y beneficios.<sup>9</sup>

Los trabajos de Chandler presentan numerosos puntos de encuentro con la denominada escuela evolutiva de la empresa. Hay un sólido consenso en que este enfoque fue formulado específicamente por primera vez por Nelson y Winter.<sup>10</sup> En su trabajo se ofrece una teoría económica formal centrada en la innovación industrial que integra una teoría de la empresa que tiene como

4. Freyssenet (1998), pp. 366-371.

5. Loubet (2000), pp. 140-184.

6. Según Chandler (1990), p. 209, la industria automovilística sería un caso de preponderancia absoluta de las economías de escala sobre las de diversificación.

7. Chandler (1990), p. 8.

8. Chandler, (1992a), pp. 81-83.

9. Chandler (1992b), p. 487.

10. Nelson y Winter (1982).

principal referente las proposiciones de Schumpeter,<sup>11</sup> aunque bebe de otras fuentes como Marshall, de quien destacan su énfasis en el rol de los rendimientos de escala como mecanismo de cambio económico,<sup>12</sup> o Cyert y March, de quienes adoptan conceptos de la denominada *behavioral theory*, especialmente la noción de la empresa como una coalición de *decisions makers* con intereses contrapuestos.<sup>13</sup> Las rutinas organizativas de la empresa, esto es, sus habilidades como organización, son uno de sus conceptos centrales.<sup>14</sup> El énfasis en la acumulación de capacidades específicas ofrece un marco de análisis a la historia industrial y de la empresa donde situar sus investigaciones sobre el proceso competitivo en la línea trazada por Chandler.

Los procesos de eclosión y expansión de la gran empresa industrial son difíciles de explicar en términos de costes de transacción, agencia y otros tipos de costes de información. La respuesta requiere considerar cómo las empresas desarrollan sus capacidades organizacionales y cómo su fuerza y debilidad competitiva en el largo plazo son reflejo de estas capacidades adquiridas, así como de las del resto de las empresas del sector. El objetivo del trabajo es analizar el proceso de conversión de FASA-Renault en una gran empresa. La hipótesis examinada es que su éxito provino de la triple inversión y, especialmente, de la transferencia por parte de Renault de sus recursos y capacidades.

El marco normativo bajo el cual tuvo lugar este proceso tiene su origen en las disposiciones emanadas del programa de estabilización y liberalización de la economía española promulgado el 21 de julio de 1959. En su justificación se argumenta que, «una vez superadas las medidas restrictivas de emergencia [...] ha llegado el momento de colocar nuestra economía en una situación de más amplia libertad». Aunque acto seguido aclara que la mayor flexibilidad económica «no supone en ningún caso que el Estado abdique del derecho y

11. La influencia de Schumpeter, y especialmente su consideración del capitalismo como un motor de cambio progresivo (Schumpeter, 2010, pp. 85-86), es tal, que los autores afirman que «it could reasonably be said that we are evolutionary theorist for the sake of being neoschumpeterian» (Nelson y Winter, 1982, p. 39).

12. Nelson y Winter (1982), pp. 45-48. Marshall (1954), p. 222, distinguió entre dos clases de economías derivadas de un aumento en la escala de producción, las internas y las externas, siendo las primeras las asociadas a la eficiencia obtenida con la asignación de recursos dentro de la misma empresa y, por tanto, derivadas de nuevas formas de organización de la empresa vía aumento en la división del trabajo, nueva maquinaria o mejoras en la gestión.

13. Nelson y Winter (1982), p. 35.

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

la obligación de vigilar y fomentar el desarrollo económico del país». <sup>15</sup> Tres años más tarde el Ministerio de Industria publicó una Orden que concedía a las empresas ya establecidas libertad para modificar su volumen de producción. <sup>16</sup> Poco después, se autorizaba la libre instalación, ampliación y traslado de industrias, aunque el ministerio se reservaba la función de estimular la creación de nuevas empresas y modernizar las existentes. En esta dirección clasificó la industria automovilística como susceptible de aplicársele condiciones técnicas de producción y/o de dimensión mínima. <sup>17</sup> En marzo de 1963 se estableció una capacidad mínima de producción de 75.000 unidades anuales, que se elevaría en menos de dos años hasta las 125.000 en dos turnos de trabajo. <sup>18</sup> En 1964 se fijaron para las nuevas empresas y para los nuevos modelos de las ya instaladas unos porcentajes de nacionalización del 90% al inicio del tercer año completo de fabricación. <sup>19</sup>

A pesar de la voluntad expresada en la legislación, el posterior desarrollo del sector refleja cómo se optó por resguardar a Seat de peligros potenciales. Si bien no se pusieron trabas ni a la alianza de Barreiros con Chrysler ni a la constitución de Automóviles de Turismo Hispano Ingleses S.A. (AUTHI), cuyo objetivo era fabricar modelos de la British Motor Corporation, estas iniciativas no desafiaban la hegemonía de Seat. Cuando el proyecto presentado representó una seria amenaza para el constructor público, la administración actuó para frustrar los planes. En diciembre de 1965 el gobierno vetó la producción de coches Volkswagen por parte de Imosa elevando súbitamente la dimensión mínima hasta las 250.000 unidades. <sup>20</sup> El resultado de las políticas aplicadas fue esencialmente positivo. <sup>21</sup> La principal causa del despegue del sector se debe buscar en la situación de mercado prácticamente cerrado a las importaciones. <sup>22</sup> Además, el estricto control de las licencias de producción permitió que las empresas instaladas pudieran aprovechar las economías de escala. Asimismo, el fuerte grado de nacionalización generó externalidades significativas sobre el conjunto del tejido industrial.

15. Decreto-Ley 10/1959 (BOE, 22/7/1959).

16. BOE, 191, 10/8/1962.

17. BOE, 29/2/1963.

18. BOE, 19/3/1963 y 12/1/1965.

19. BOE, 18/7/1964.

20. García (2001), p. 144.

21. Catalan (2000; 2010).

22. En 1970, después del sector «papel», «material de transporte» era el sector que contaba con un grado de protección efectiva más elevada (130%); a su vez, el subsector «vehículos automóviles» era el más fuertemente protegido (164%), pudiendo incluso estar sesgado a la baja el valor debido al régimen de cupos globales y a que los componentes también estaban fuertemente protegidos por los requerimientos de producción local (Viñas, Viñuela, Eguidazu, Pulgar y Florensa, 1979, p. 1245).

Sin embargo, bajo las condiciones descritas unas empresas tuvieron éxito y otras no. Entre las primeras se encuentra Seat y FASA-Renault.<sup>23</sup> Entre las segundas figuran Citroën Hispania, Barreiros y Authi.<sup>24</sup> En las páginas que siguen se muestran los elementos explicativos del éxito de FASA-Renault. La investigación realizada, basada en la explotación de unas fuentes directas de información aún no exploradas,<sup>25</sup> abarca los años que transcurren entre la entrada de Renault como principal accionista y el estallido de la crisis de la estanflación. En ese año FASA-Renault ya figura como una de las principales grandes empresas españolas y ha consolidado su posición como segunda fabricante del sector.

### **La estructura organizativa de la nueva FASA-Renault**

En 1958 Fabricación de Automóviles SA (FASA), constituida siete años antes con el objetivo de fabricar el Renault 4CV en Valladolid, daba por terminada la producción del pequeño utilitario y lo sustituía por la fabricación del Renault Dauphine. En ese mismo año el Banco de Santander se hacía con su control absoluto. El principal desafío de los cántabros era lograr la nacionalización del conjunto motopropulsor. Mientras Industrias Subsidiarias de Aviación (ISA), empresa en la órbita del Banco Ibérico, ultimó la fabricación de la caja de velocidades a principios de 1959, la nacionalización del motor por parte de Nueva Montaña Quijano (NMQ), bajo control del Santander, se pospuso hasta otoño de 1960.<sup>26</sup> Además, en ese momento solo estaba en condiciones de satisfacer un 60% de los motores comprometidos. Poco después, en enero de 1961, los cántabros vendían todas sus acciones al Banco Ibérico y daban por terminada su participación en FASA.<sup>27</sup>

Hubo que esperar a que el Banco Ibérico se convirtiera en su principal accionista para que FASA se adentrara en la producción en masa. Bajo la vicepresidencia de Arturo Fierro y la gestión de Rodríguez Pomatta no solo se incrementó notablemente la capacidad productiva, sino que además se inició un proceso de integración vertical de la producción que pasaba por asumir directamente la fabricación de elementos estratégicos como eran la carrocería, el

23. La trayectoria de SEAT entre su constitución y 1972 se analiza en Catalan (2006).

24. El caso de Citroën Hispania se estudia en Carmona y Nadal (2005) y Lebranco (2009); la historia de Barreiros se ofrece en García y Santos (2001) y en Thomas (2007); para conocer la trayectoria de Authi es imprescindible De la Torre (2007).

25. Las principales fuentes utilizadas son las Actas del Consejo de Administración, las Actas de la Junta de Accionistas y las Memorias de Actividad de FASA-Renault.

26. Fernández-de-Sevilla (2010). En 1956, cuando se tuvo que decidir cómo nacionalizar el conjunto motopropulsor, sus dos máximos accionistas, el Banco de Santander y el Banco Ibérico, se repartieron el pastel.

27. Fernández-de-Sevilla (2011).

motor y la caja de cambios. Para ello, se constituyeron dos filiales, Fabricaciones de Carrocerías S.A. (FACSA) y Fabricaciones Mecánicas Españolas S.A. (FAMESA), destinadas respectivamente a la producción de carrocerías y motores, que se ubicaron en Valladolid. Ambas empresas nacieron al amparo del Polo de Desarrollo de Valladolid, hasta el punto de que la intención inicial era localizar Famesa en Madrid. Asimismo, se adquirió todo el activo industrial de las instalaciones hispalenses de ISA destinado a la fabricación de cajas, beneficiándose también de los beneficios asociados a la declaración de Sevilla como Polo de Desarrollo.<sup>28</sup>

El mandato en solitario del Banco Ibérico terminó en 1965. En ese momento la fabricación de automóviles Renault por parte de FASA rozaba las 50.000 unidades anuales, con unas tasas de nacionalización que se situaban en torno al 90% requerido. Pero los esfuerzos realizados para que la casa vallisoletana conociera un desarrollo integral revelaron que el Ibérico carecía de las capacidades para llevar adelante el proyecto por sí solo. En el transcurso del segundo semestre de 1964 se fraguaron las negociaciones mediante las cuales la *Régie* adquiriría una participación determinante en su capital.<sup>29</sup> Con esta operación, FASA se convertía en FASA-Renault, continuando los Fierro como socios minoritarios.

Las palabras pronunciadas por Arturo Fierro ante la Junta General que debía ratificar el ejercicio de 1966 sintetizan perfectamente la situación que debía afrontar la empresa: «para atender la demanda en una política prudencial de precios, teniendo en cuenta los justos aumentos salariales que periódicamente se producen, no hay más camino que aumentar la productividad, mediante el perfeccionamiento técnico, pero, fundamentalmente, con la ampliación de series, para lo que nos estamos preparando a fin de duplicar los actuales en los próximos años, para lo que se necesitan capitales ingentes».<sup>30</sup>

De hecho, se trataba de seguir los pasos trazados por Dreyfus: crecimiento y diversificación. El presidente de Renault estaba convencido de que el constructor que no se adaptase a la lógica del crecimiento, logrando una dimensión suficiente, sería borrado del mapa.<sup>31</sup> El primer paso realizado por los

28. Fernández-de-Sevilla (2013). En De la Torre y García-Zúñiga (2013) se muestra cómo los polos de desarrollo tuvieron un impacto positivo en el medio y largo plazo en el desarrollo industrial de las áreas afectadas, y cómo en tres de ellas el automóvil tuvo un protagonismo significativo.

29. Sánchez (2006).

30. FASA-Renault, Actas de la Junta, 9/6/1967.

31. Cuando se creó la CEE, la industria europea del automóvil estaba absolutamente dominada por tres marcas: Volkswagen, Fiat y Renault, siendo la casa francesa la más débil de las tres. En ese momento su capacidad de producción era de 2.000 vehículos diarios, por 3.000 de transalpinos y teutones. Aunque la *Régie* alcanzó ese nivel en poco tiempo, Dreyfus no se daba por satisfecho: «Lorsque nous avons atteint en 1969 le seuil des 4.500 voitures-jour [...] Fiat dépassait le cap des 6.000 véhicules par jour. Le problème est là, tout simplement. Pour tenir ses prix, il faut produire toujours plus. Fiat est capable de vendre 10% moins cher

nuevos propietarios fue una profunda reestructuración del Consejo de Administración. La principal novedad consistió en duplicar los cargos de vicepresidente y gerente. Junto a Arturo Fierro y Rodríguez-Pomatta, que mantenían sus responsabilidades, se situaron Michel Maison y Pierre Séméréna, los hombres de Billancourt que habían dirigido la absorción. En lo más alto del organigrama continuaba Nicolás Franco, aunque su posición como presidente carecía de incidencia real en la dirección efectiva. Por su parte, Santiago López, quien ostentaba la alcaldía de Valladolid,<sup>32</sup> permanecía como secretario. En el cómputo global, el Banco Ibérico veía cómo sus sillas en el Consejo se reducían de seis a cuatro, mientras las de la RNUR se incrementaban de tres a siete.<sup>33</sup>

Asimismo, durante 1965 llegaron a Valladolid más de una decena de altos ejecutivos procedentes de Billancourt que asumieron el control de las principales direcciones. Entre ellos destacaban Vivien, como secretario de coordinación general; Bernal, como director comercial; Wetzel, como director industrial; Pétureau, como director financiero adjunto y Delvault, como director de calidad.<sup>34</sup> Paralelamente, también se nombraron a algunos directivos españoles, como Luis Olave, de director administrativo y financiero, y Ángel Portillo, de director de compras.<sup>35</sup>

La primera tarea de los nuevos directivos fue reorganizar funcionalmente la compañía. Su objetivo era generar una sólida estructura organizativa capaz de mejorar tanto los productos como los procesos de producción, distribución, marketing y aprovisionamiento. La estructura generada se correspondía notablemente con la característica de las empresas funcionales. En su cúspide se encontraba el Consejo de Administración, que ejercía a la vez tanto la alta

---

que nous [...] Je le répète: celui qui n'aura pas la taille suffisante est sûr d'être éliminé» (RNUR, Actas del Consejo, 22/11/1966; reproducido en Loubet, 2000, p. 145).

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

33. En representación del Banco Ibérico causaban baja Ignacio Fierro y Pedro Gómez-Baeza, mientras Luis Rodríguez Viña y Basilio Freire-Caeiro da Matta conservaban sus puestos. Por parte de Renault, Francisco Toda de Diezma, director general de RESA, continuaba como vocal, incorporándose también Christian Beullac —director adjunto de fabricaciones—, René Meesemaeker —director de contabilidad y presupuestos—, René Poilleux y Pierre Vernay. Del resto de los consejeros, seguían Manuel Jiménez-Alfaro y Alfonso Sánchez Huerta, al tiempo que cesaban José Montes Garzón y Manuel Delgado de la Serna (FASA, Actas del Consejo, 16/12/1964).

34. Delvault dimitió a las pocas semanas de su nominación alegando que debía reintegrarse a la disciplina de la RNUR, siendo sustituido por Salvador González Casco (FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/3/1965).

35. Ángel Portillo era hasta ese momento subdirector general administrativo (FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/1/1965). A las pocas semanas de desempeñar el nuevo cargo presentó su dimisión, siendo sustituido por José Luis de la Fuente (FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/3/1965).

dirección como de órgano de representación de los propietarios. Los departamentos funcionales (fabricación, compras, finanzas y comercial) integraban el nivel intermedio de la jerarquía directiva y de ellos pendía el último eslabón, cuya función era la gestión directa tanto de las distintas factorías y oficinas, como de la estructura comercial.

Para coordinar a la nueva FASA-Renault se creó un Comité General de Trabajo —compuesto por los dos consejeros gerentes, el consejero secretario, los directores técnicos y el secretario de coordinación general—, cuya función era adoptar las medidas necesarias para garantizar el funcionamiento cotidiano de las factorías. Dicho comité se reunía semanalmente y analizaba la marcha técnica, administrativa y financiera de la compañía.<sup>36</sup> Asimismo, en Billancourt se constituyó un denominado Comité Espagne, formado por los consejeros franceses de FASA y por los responsables de los diferentes departamentos de Renault a los que les concerniesen los temas a tratar, cuyo cometido era marcar las líneas de actuación de Renault en España.<sup>37</sup>

La mano de Billancourt se notó también en la colaboración prestada. La *Régie* no escatimó en asistencia técnica para ayudar a solventar los problemas planteados en la puesta en marcha de las nuevas fábricas de mecánica y carrocerías. No obstante, salvo casos especiales, el personal francés no se integró en la jerarquía de FASA-Renault, limitándose a desempeñar un papel de asesoramiento. De igual manera, las fábricas galas recibieron constantes visitas de personal español para realizar allí procesos de formación y especialización en la nueva organización industrial y en los nuevos procesos de producción.<sup>38</sup>

A nivel organizativo la principal acción fue la voluntad de Renault de agrupar las actividades Famesa-Renault y Facsa-Renault en una estructura común.<sup>39</sup> De hecho, la propiedad de las dos últimas era enteramente de FASA-Renault, que disponía de un 99,8% de las acciones de ambas sociedades; correspondiendo el resto a participaciones cruzadas entre filiales.<sup>40</sup> Su fin primordial era unificar los impuestos derivados de las relaciones mercantiles de las tres empresas, fundamentalmente los de tráfico de empresas, de rentas del capital y de sociedades, así como obtener la unificación formal de sus servicios de administración y contabilidad y simplificar el número de órganos de carácter laboral.<sup>41</sup> Una vez realizada la preceptiva reordenación de los consejos de administración de Facsa y Famesa, en los que aparecían los mismos

36. FASA, Actas del Consejo, 19/2/1965.

37. Sánchez (2004), p. 162.

38. FASA-Renault, Actas de la Junta, 14/5/1965.

39. FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/1/1965.

40. FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/5/1965.

41. FASA-Renault, Actas del Consejo, 16/3/1967.

nombres,<sup>42</sup> la primera acción fue facultar a los nuevos gestores para ampliar su capital hasta los 200 millones de pesetas.<sup>43</sup> Poco después tuvo lugar una primera ampliación, de 90 millones de pesetas,<sup>44</sup> que fue seguida medio año más tarde por una segunda que dejaba el capital de cada una de ellas en 175 millones.<sup>45</sup> La integración orgánica de las dos filiales en FASA-Renault tuvo lugar en septiembre de 1968.<sup>46</sup>

A pesar de que la característica predominante de la nueva estructura de gobierno fue su gran estabilidad, durante el periodo tuvieron lugar algunas modificaciones relevantes que afectaron a su composición.<sup>47</sup> La más destacada fue la dimisión voluntaria de Nicolás Franco de todas sus responsabilidades en mayo de 1967. Arturo Fierro, quien recientemente había sido condecorado por el gobierno francés con la Legión de Honor, fue nombrado nuevo presidente.<sup>48</sup> Con este movimiento, Michel Maison se convertía en vicepresidente único. La vacante dejada por el hermano del dictador fue ocupada por Pierre Souleil, director de presupuestos de la *Régie*, haciéndose los franceses con una octava silla que les daba la mayoría absoluta.<sup>49</sup> Un año más tarde se produjo la salida de Francisco Toda, hacia quien Michel Maison sentía una especial animadversión.<sup>50</sup> El antiguo director general de la Saear y concesionario comercial de Madrid fue sustituido por Luis Olave Ransinangue.<sup>51</sup>

En 1971 René Poilleux dimitió de sus cargos, siendo sustituido por Jean Laurens Delpech.<sup>52</sup> Fue el recién llegado quien sustituyó a Michel Maison en la vicepresidencia, tras su dimisión a mediados de 1973.<sup>53</sup> Sin embargo, pocos meses después Delpech fue nombrado delegado ministerial de armamento por el gobierno francés, siendo reemplazado en la vicepresidencia por René Meesemaeker.<sup>54</sup> Mientras tanto, la *Régie* había afianzado su posición en el

42. José Luis Rodríguez-Pomatta y Pierre Séméréna cruzaban los cargos de presidente y vicepresidente en Famesa y Facsa, correspondiendo al español el máximo puesto en la primera. Ambas sociedades tenían tanto el mismo secretario —Santiago López— como los mismos vocales —Luis Olave y Adrian Wetzel (FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/5/1965).

43. FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/5/1965.

44. FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/7/1965.

45. FASA-Renault, Actas del Consejo, 28/1/1966.

46. FASA-Renault, Memoria, 1968.

47. Se debe señalar también que en 1966 se incorporaron al Consejo, con voz pero sin voto, dos vocales en representación del personal (FASA-Renault, Actas del Consejo, 28/1/1966).

48. Nicolás Franco fue designado, a propuesta del mismo Arturo Fierro, como presidente de honor (FASA-Renault, Actas del Consejo, 11/5/1967). Poco después Arturo Fierro era condecorado por Francisco Franco con la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil (FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/4/1968).

49. FASA-Renault, Actas del Consejo, 13/9/1967.

50. Maison (2011), pp. 49-53.

51. FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/3/1968.

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

53. FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/6/1973.

54. FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/3/1974.

Consejo cuando Luis Rodríguez Viña cedió su silla a José Luis de la Fuente. Según se hizo constar explícitamente, este último se incorporaba al máximo órgano de dirección en representación de los intereses franceses.<sup>55</sup>

La transferencia de directivos por parte de la *Régie*, junto con la permanencia o incorporación de ejecutivos españoles, permitió aunar los conocimientos de aquellos que procedían de la estructura organizativa de la RNUR con los de aquellos formados en el mercado local y que conocían tanto los mecanismos institucionales propios como las condiciones reales de la misma empresa. Entre estos, Michel Maison destacaba a José Luis Rodríguez-Pomatta, al que consideraba imprescindible por su alta capacidad para manio-brar dentro de instituciones como el Ministerio de Comercio e Industria o la Comisaría del Plan de Desarrollo.<sup>56</sup>

### **La inversión en medios de producción: dimensión e integración**

Los mayores esfuerzos de FASA-Renault se dedicaron a incrementar sostenidamente la capacidad de producción. Si 1965 se inició con una cadencia diaria de fabricación de 155 automóviles, 1974 terminó con una de 760 vehículos. Como resultado, la producción anual se cuadruplicó, superándose los 50.000 coches en 1966, los 100.000 en 1971 y los 150.000 en 1973. El primer paso fue establecer un doble turno de trabajo y modernizar las instalaciones.<sup>57</sup> Acto seguido se inició la construcción de una segunda factoría de montaje, justo enfrente del complejo industrial de Valladolid.

El alzamiento de la segunda factoría empezó en 1969, proyectándose inicialmente una cadencia diaria, en dos turnos de trabajo, de 300 unidades, que se debía incrementar progresivamente hasta lograr un máximo de 900 vehículos.<sup>58</sup> Se trataba de una fábrica de la misma generación que la francesa de Sandouville, esto es, con dos alturas, ubicándose a nivel de suelo la línea de montaje final y las instalaciones de almacenamiento. Además, disponía de talleres de pintura, guarnecidos, preparación de conjuntos CKD y ensamblaje de «units» de carrocería, así como un muelle de carga y un apartadero para ferrocarril. Para integrar el complejo, se construyó un paso subterráneo que salvaba la carretera nacional conectándola directamente con el resto de las instalaciones.<sup>59</sup> La nueva planta no fue óbice para que se realizaran constantes trabajos para aumentar la dimensión de la factoría primitiva, cuya capa-

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

56. En concreto destacaba su labor para facilitar la importación de máquinas y programas de producción (FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/5/1965).

57. FASA-Renault, Actas del Consejo, 26/4/1966.

58. FASA-Renault, Actas del Consejo, 11/12/1969.

59. FASA-Renault, Memoria, 1971.

cidad potencial de producción pasó, entre 1968 y 1970, de 320 a 500 automóviles diarios.<sup>60</sup>

Montaje II inició con normalidad su producción a principios de 1972, con la fabricación del R-8.<sup>61</sup> Para su inauguración se tuvo que esperar al 16 de noviembre, realizándose en presencia del príncipe de España, Juan Carlos de Borbón, del ministro de Industria, José María López de Letona, y del presidente de la *Régie*.<sup>62</sup> En menos de un año, la factoría había alcanzado ya una cadencia de 650 vehículos diarios, trabajando al máximo de su capacidad.<sup>63</sup> Pocos meses después, se empezaba a estudiar el emplazamiento de una tercera fábrica de montaje, con capacidad para 500 unidades diarias, barajándose las provincias de Burgos, Palencia y Salamanca.<sup>64</sup>

En el caso de las plantas de carrocerías y motores, su inauguración oficial tuvo lugar el 16 de noviembre de 1965.<sup>65</sup> A partir de ese momento ambas plantas experimentaron un constante desarrollo. Como ilustra el cuadro 1, entre 1966 y 1969 la transformación de chapa para piezas de carrocerías se triplicó. Además, se inició la estampación de los trenes delanteros y traseros, la fabricación de las armaduras de los asientos y la estampación en gran serie de aletas y calandras, exportándose algunas unidades de estos últimos elementos. La evolución era tan positiva que en 1968 se acordó que se suministraría a la RNUR la totalidad de las aletas y faldones para el R-10. Un año más tarde, ya se surtirían estos elementos para todos los modelos producidos en Valladolid. En ese momento Facsa-Renault contaba con 325 prensas y máquinas y una potencia instalada de 27.331 kw.<sup>66</sup>

**CUADRO 1** • FASA-Renault: Producción filiales

	Famesa-Renault		Planta de Sevilla		Facsa-Renault
	Motores (ud)	Trenes delanteros y traseros (ud)	Conjuntos de dirección (ud)	Cajas de cambio (ud)	Chapa transformada (tn)
1966	27.749	27.773	22.685	60.530	9.514
1967	39.050	38.567	38.087	71.563	14.958
1968	56.496	56.200	56.457	72.511	17.974
1969	85.766	85.025	85.484	87.468	27.594

Fuente: FASA-Renault, Memorias, 1966-1969.

60. FASA-Renault, Actas del Consejo, 17/5/1968 y 17/6/1970.

61. FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/4/1972.

62. FASA-Renault, Memoria, 1972.

63. FASA-Renault, Actas del Consejo, 12/4/1973.

64. FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/9/1973.

65. FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/11/1965.

66. FASA-Renault, Memorias, 1966-1969.

Por su parte, Famesa-Renault y la antigua ISA pusieron en línea su producción a finales de 1966, cuando alcanzaron una capacidad para abastecer a 320 vehículos diarios. La normalización de la producción, que permitía un abastecimiento regular de motores, se alcanzó pocos meses después.<sup>67</sup> Su volumen anual de fabricación aumentó de las 28.000 unidades de 1966 a las 56.000 de 1968, momento en que se dio por terminado todo suministro procedente de NMQ. A finales de 1969 Famesa disponía de 630 máquinas, con una potencia instalada de 7.500 kw, mientras en Sevilla se ubicaban 683 máquinas con una potencia de 6.305 kw.<sup>68</sup>

No obstante, el punto álgido de su proceso de desarrollo tuvo lugar a finales de 1968, cuando Renault decidió instalar dos grandes máquinas *transfert* en motores y una tercera en Sevilla, todas con una capacidad de producción de 1.500 unidades diarias.<sup>69</sup> Se trataba de la joya de la corona de Billancourt. A mediados de los años sesenta las *transfert* contaban con más de 30 metros de longitud, siendo capaces de abrir, calibrar, alisar y fresar con perfecta precisión los bloques motores y los cárteres de las cajas de velocidades gracias a sus cabezas electromecánicas que mandaban sobre las diferentes herramientas. Su principal innovación era la estandarización de sus cabezas, lo que permitía que se pudieran utilizar con diferentes combinaciones de herramientas fácilmente intercambiables. Además, podían transferir automáticamente las piezas de un puesto de trabajo a otro para realizar todas las operaciones necesarias. Se trataba, por tanto, de una cadena de producción completamente automatizada que evitaba los cambios de piezas de una máquina a otra, ahorrando así considerables esfuerzos físicos a los trabajadores.<sup>70</sup>

Las *transfert* entraron en funcionamiento en mayo de 1971, programándose un volumen de exportación a la *Régie* de 800.000 unidades en cinco años. Por su parte, la factoría de carrocerías no se quedó atrás, proyectándose la construcción de una nueva nave pensada para recibir cuatro prensas de cuatro metros de mesa y de una potencia de 800 a 1.500 toneladas, mediante las cuales Facsa estaría cualificada para realizar las mayores piezas de embutición para cualquier modelo.<sup>71</sup> Con las nuevas instalaciones, FASA-Renault consolidaba su posición justo cuando tenía lugar la primera aproximación del Estado español al mercado común europeo, que se plasmó en la firma del Acuerdo Preferencial con la CEE en octubre de 1970.

67. FASA-Renault, Actas del Consejo, 16/3/1967.

68. FASA-Renault, Memorias, 1966-1969.

69. FASA-Renault, Actas del Consejo, 13/12/1968.

70. Loubet, (2000), pp. 107-108. Ideada durante la ocupación por Pierre Béziers, las primeras 29 *transferts* integraban 147 herramientas diferentes que eran capaces de hacer el trabajo de 150 máquinas fijas, permitiendo que la cadencia diaria del 4CV progresara de las 15 unidades de febrero de 1948 a las 340 de finales de 1949.

71. FASA-Renault, Memorias, 1969-1971.

El personal de FASA destinado específicamente a la fabricación se elevó de 5.000 a 14.000 personas.<sup>72</sup> Fueron las factorías de motores y carrocerías las que experimentaron un mayor crecimiento. No obstante, fue en Sevilla donde se registró el primer conflicto laboral de cierto calado en la historia de la empresa. La mención expresa por parte de Arturo Fierro, realizada a finales de 1967,<sup>73</sup> sobre su disposición a negociar las reivindicaciones de los trabajadores, era una primera señal de inquietud en la factoría hispalense. El motivo de la disputa era el decreto de congelación de salarios, que paralizaba los incrementos nominales pactados.<sup>74</sup> A raíz de los paros iniciados en Sevilla, que se prolongaron durante 16 días y que impedían la normalidad del trabajo, se acordó iniciar deliberaciones para lograr un nuevo convenio laboral. Asimismo, se daba satisfacción a la principal reivindicación de los obreros hispalenses: la valoración de sus puestos de trabajo con los mismos criterios que se aplicaban en Valladolid.<sup>75</sup> Para salvar el decreto de congelación salarial, la gerencia optó por conceder una gratificación extrasalarial. Sin embargo determinó, para mantener su autoridad, el despido de los diez trabajadores que más se habían significado durante el conflicto.<sup>76</sup>

Durante el periodo estudiado FASA-Renault se pudo mantener como segunda fabricante de la industria automovilística en España. Según muestra el gráfico 1, su participación en el *output* global del sector experimentó un apreciable descenso hasta 1970. Sin embargo, a partir de entonces reversionó su tendencia, recuperando peso rápidamente. La pérdida de cuota, a pesar de haber incrementado su capacidad de producción, se explica en parte por la intensificación de la actividad de Citroën Hispania, que superó las 10.000 unidades anuales en 1965 y las 20.000 tres años más tarde, y por el inicio de la producción de Barreiros (1966) y Authi (1967), pero sobre todo por el impulso de Seat. Por ello, la comparación con la empresa pública ofrece una mejor panorámica. Esta ratio conoció un continuado descenso hasta tocar fondo en 1970, cuando la producción vallisoletana apenas representaba un 30% de la

72. FASA-Renault, Memorias, 1965-1974.

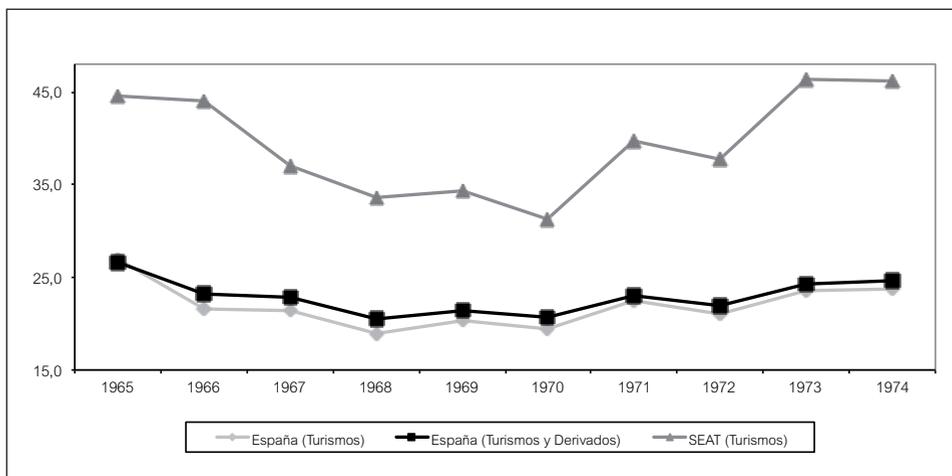
73. FASA, Actas del Consejo, 1/12/1967.

74. El decreto-ley 15/1967 de 27 de noviembre determinaba para toda clase de rentas la imposibilidad de rebasar el nivel del momento hasta el 31 de diciembre de 1968, en virtud de asegurar la nueva peseta con el oro o el dólar estadounidense (BOE, 28/11/1967). El Consejo estimó que la devaluación significaría un coste de 165 millones de pesetas en concepto de pagos aplazados por importación de bienes de equipo y de colecciones no nacionalizadas (FASA-Renault, Actas del Consejo, 1/12/1967).

75. FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/3/1968.

76. Ante la petición de uno de los vocales en representación de los trabajadores conforme se redujera el número de despedidos, Rodríguez Pomatta aseguró que ello no era posible pues primaba la necesidad de mantener la disciplina y autoridad de la compañía (FASA, Actas del Consejo, 20/9/1968). Sin embargo, dos años más tarde, a raíz del indulto otorgado por Francisco Franco en ocasión del 35 aniversario de su «exaltación» a la Jefatura del Estado, se acordó la anulación de las faltas y sanciones comprendidas entre el 1 de julio de 1965 y el 30 de septiembre de 1971 (FASA-Renault, Actas del Consejo, 28/10/1971).

**GRÁFICO 1** • Producción de automóviles de FASA-Renault sobre el total español y Seat (%)



Fuente: FASA-Renault, Memorias, 1965-1974 y Catalan (2000), p. 151.

obtenida en la ciudad condal. Sin embargo, a partir de ese momento se produjo un acentuado viraje en su tendencia hasta el punto de superarse los valores iniciales en el último año del periodo. El gráfico 1 revela que durante el primer quinquenio de los años setenta la capacidad de producción de FASA-Renault se incrementó claramente por encima de la del conjunto de la industria y, especialmente, en relación con Seat.

El impulso experimentado mantuvo a FASA-Renault como el principal centro de producción de automóviles Renault fuera de Francia. Las cifras del cuadro 2 reafirman la visión sobre la dinámica del desarrollo experimentado por la compañía. En los últimos cinco años de la década de 1960 los utilitarios Renault fabricados en Valladolid se mantuvieron sobre el 30% del total de los producidos fuera del hexágono e, incluso, la planta pucelana perdió su preeminencia en beneficio de la belga. No obstante, con el inicio de la nueva década, el *output* español conoció una gran expansión situando a FASA como la principal referencia exterior de la *Régie*, con una ventaja sobre Haren-Vilvoorde de casi 50.000 vehículos.<sup>77</sup> Otra vez los datos mostrados señalan claramente el cambio de década como el punto de despegue de las posiciones relativas de la empresa castellana.

77. Además de España y Bélgica, en 1975 la producción de automóviles Renault fuera de Francia superaba las 20.000 unidades en Rumania (55.000), Turquía (30.000), Argentina (30.000) y México (20.000) (Loubet, 2000, p. 221).

**CUADRO 2** - Producción automóviles Renault fuera de Francia

	1965	1970	1975
Producción FASA	47.326	98.720	205.934
Total Producción Exterior marca Renault	153.936	336.753	568.283
Participación FASA (%)	30,7	29,3	36,2
Posición FASA (nº ranking)	1	2	1

Fuente: FASA-Renault, Memorias, 1965-1974, y Loubet (2000), p. 221.

### La inversión en comercialización: gama y red

La expansión productiva de FASA-Renault solo se podía sostener si su estructura comercial era capaz de dar salida a una producción creciente. Las capacidades de marketing y distribución eran cruciales en un sector en constante transformación y en el cual estaban entrando nuevos competidores. Los precios de venta presentaban una tendencia a la baja y se empezaba a producir una alineación de la demanda con la oferta, especialmente entre los 850 y 1.200 c.c., el principal segmento de mercado.<sup>78</sup> La época en que los automóviles se colocaban fácilmente en un mercado ávido de motor se estaba dejando atrás. La experiencia del departamento comercial de la *Régie* se revelaba como el modelo que había que seguir, ya que durante los años cincuenta había afrontado con éxito los mismos retos que ahora se le presentaban a su filial ibérica.

#### *Renault: la fuerza de la gama*

En Francia, la industria del automóvil de turismo estaba dominada por cuatro grandes marcas —Citroën, Peugeot, Simca y Renault— que estaban batiendo todos sus récords de producción.<sup>79</sup> La competencia era feroz. Cada vez más modelos luchaban por unos segmentos de mercado más reducidos.<sup>80</sup> Ante ello, los departamentos de comercialización empezaron a subir escalafones en los organigramas de las empresas, mientras las redes de venta y posventa se convertían en la fuerza de choque de las marcas.<sup>81</sup> Su densificación, iniciada en los años cincuenta, se intensificó en el siguiente decenio.

78. En 1966 fueron lanzados el Seat 850 y el Simca 1000; un año más tarde Citroën presentaba el Ami 6 y al siguiente Seat hacía lo propio con el 124.

79. La progresión del sector se contaba por cada millón de vehículos producidos anualmente: el primero se alcanzó en 1958, el segundo en 1966 y el tercero en 1971. Por su parte, la RNUR superó el millón de vehículos anuales en 1969 (Loubet, 2001, p. 277).

80. Loubet (1995), pp. 330-339.

81. Freyssenet (1998), pp. 366-371, y Loubet (1998), pp. 338-339.

La estrategia comercial de la *Régie* pivotaba en un doble eje: gama y red. La red de Renault era la más amplia y potente del hexágono y sus prácticas las más innovadoras.<sup>82</sup> La *Régie* lanzó tres nuevos modelos —R-4 (1961), R-8 (1962) y R-10 (1964)— durante la primera mitad de los sesenta y otros tres —R-16 (1965), R-6 (1968) y R-12 (1969)— durante la segunda. El R-4 respondía a los requerimientos de Pierre Dreyfus de lograr un coche polivalente, útil tanto para el campo y la ciudad como para el ocio y el trabajo. La solución aportada por el equipo técnico que lo perfiló pasaba por integrar el maletero en el habitáculo, lo que le confería un perfil más estético que el del 2CV de Citroën, su principal competidor. Por el contrario, su mecánica era una continuación de la aplicada en el 4CV, lo que le permitía adaptarse a todo tipo de carreteras y precisar de poco mantenimiento. El aprovechamiento del equipo moto-propulsor del 4CV limitaba su coste y, por tanto, su precio. A pesar de la poca confianza que despertó en sus inicios, el R-4 acabó convirtiéndose en el coche más vendido en Francia.<sup>83</sup>

Aunque los modelos de dos cuerpos pueden ser considerados la seña de identidad de Renault, en su gama tampoco faltaron los coches clásicos, con un espacio para el motor, otro para el habitáculo y un tercero para el maletero. Si el R-4 reposaba sobre el 4CV, el R-8 era una versión modernizada del Dauphine. Su misión era combatir al Ami 6 de Citroën y al Simca 1000, así como al largamente anunciado Peugeot 204. No obstante, los problemas con su puesta a punto obligaron a aplicarle sucesivas correcciones, posponiéndose su presentación hasta 1964, cuando fue lanzado de forma simultánea al Peugeot 204. Mientras la versión básica se reservó para los mercados exteriores, en Francia se lanzó una versión mejorada, el R-8 Major, equipado con un motor más poderoso, cuyo objetivo era convertirse en un referente del segmento medio-bajo con apariencia deportiva. Sin embargo, su fracaso obligó a buscar una solución de emergencia que se encontró en una nueva versión con morro y cola más alargados, pero cuyo habitáculo mantenía el mismo volumen, que fue bautizado como R-10. Renault había lanzado un coche que sería todo un éxito, especialmente entre las parejas jóvenes con doble salario, permitiendo su posicionamiento en el peldaño medio inferior, donde Peugeot apabullaba con su 204.<sup>84</sup>

Por su parte, el R-6 nació en 1968 de la voluntad de modernizar el R-4, básicamente mediante una carrocería más lujosa y elegante, convirtiéndolo en un R-16 extremadamente barato. Aunque presentaba unas dimensiones similares a las del Escarabajo, su objetivo era aquella clase media que en el futuro podría acceder a peldaños superiores. En la misma línea se debe situar

82. En 1966 Renault contaba con 4.614 puntos de venta y posventa, por 4.317 de Citroën; seis años más tarde Renault alcanzaba los 5.643 puntos por 4.870 de Citroën (Loubet, 2001, p. 339).

83. Loubet (2000), pp. 162-165.

84. Loubet (2000), pp. 170-171.

el R-12, lanzado un año más tarde, y cuya función era renovar la línea R-8/10 introduciendo la tracción delantera a los modelos de tres cuerpos. Como el R-4, el 12 fue un coche de gama que conoció una serie coupé (los R-15 y 17), un *break* más utilitario y familiar y, también, una versión absolutamente deportiva, el 12 Gordini, heredero directo del legendario R-8 Gordini. Todas estas variantes subrayaban el esfuerzo de Renault para adaptarse a las distintas demandas del mercado.<sup>85</sup>

### *La gama Renault en España*

De todos los modelos de Renault, solo el 16 no fue fabricado en Valladolid, evidenciando que al sur de los Pirineos el futuro también pasaba por la gama.<sup>86</sup> El R-4 hizo historia en FASA-Renault. Su producción empezó en 1963 y se prolongó durante 29 años, siendo el modelo fabricado con un ciclo de vida más largo.<sup>87</sup> Además, con su versión furgoneta, sirvió para introducir los vehículos comerciales derivados de turismo. Entre 1965 y 1974, la producción del R-4 en Valladolid osciló en torno a las 30.000 unidades anuales.<sup>88</sup> Cifras satisfactorias si se considera que su principal competidor era el Seat 600, el emblema del desarrollismo.

En lo que se refiere a los modelos de tres cuerpos, en España se vivió el reverso de la moneda de lo ocurrido en Francia, prueba de las grandes diferencias aún existentes en cuanto a nivel de desarrollo y a potencial de mercado. En la península, el éxito se lo llevó la versión despojada del R-8. Lanzado en noviembre de 1965, fue el modelo más vendido de la gama Renault hasta 1971.<sup>89</sup> Por el contrario, el R-10 experimentó un paso fugaz por el mercado, mostrando que este aún no estaba preparado ni tan siquiera para ciertas versiones media-bajas. El gráfico 2 revela como ni el R-10 ni su versión mejorada, el R-8 TS, fueron capaces de penetrar con una mínima fuerza en el mercado español.<sup>90</sup>

85. Loubet (2000), pp. 173-174. Uno de los objetivos del R-12 era convertirse en el estandarte de Renault en el Tercer Mundo, donde el automóvil francés estaba representado principalmente por Peugeot. El 12 se convirtió así en un vehículo producido en medio mundo: fue el Dacia en Rumania; el Corcel en Brasil; el Doce en Argentina; o el Douze en Marruecos.

86. Aparte del R-16, que ocupaba la cúspide de la gama, FASA-Renault solo se abstuvo de fabricar las versiones de lujo (TS) de la mayoría de los modelos y algunas versiones deportivas —R-8 Gordini— o Coupe —los 15-17 del R-12.

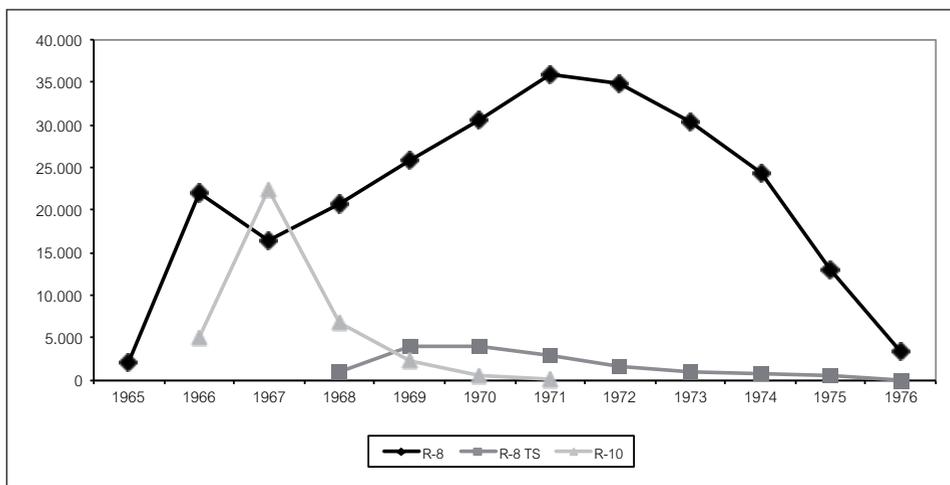
87. A mediados de los setenta la gama R-4 fue progresivamente relevada por su segunda generación: los R-4 L.

88. FASA-Renault, Memorias, 1965-1974.

89. En 1969 la cadencia de fabricación del R-8 se incrementó sostenidamente mientras los stocks del resto de los modelos aumentaban día a día (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/5/1969).

90. El R-8 TS, lanzado al mercado el 22 de octubre de 1968 con una cadencia de 13 unidades diarias, pretendía satisfacer las aspiraciones deportivas de la clientela, particularmente de los más jóvenes, siendo el modelo mejor equipado y, por ello, el más caro (FASA-Renault,

**GRÁFICO 2** • Producción de la subgama R-8 (unidades)



Fuente: FASA-Renault, Memorias, 1965-1976.

La presentación del R-6 en España, primer emplazamiento no francés en que se comercializaba, se realizó en abril de 1969, con un desfase de poco más de seis meses en relación con el hexágono.<sup>91</sup> Justo doce meses más tarde se lanzaba el R-12, acumulando también medio año de retraso.<sup>92</sup> Con este modelo de cinco plazas, tracción delantera, motor de 1.289 centímetros cúbicos y velocidad de 140 kilómetros por hora, FASA-Renault afirmaba su presencia en la parte superior del mercado español, siendo capaz de competir durante los años setenta con el Seat 124 y su hermano mayor, el 1.430.<sup>93</sup> Tanto el 6 como el 12 gozaron durante el primer lustro de los setenta de un considerable nivel de ventas, permitiendo un nivel de fabricación de 30.000 unidades anuales para el primero y 40.000 para el segundo. Su empuje explica una parte sustancial de la cuota de mercado que FASA-Renault recuperó con el cambio de década.

Actas del Consejo, 13/12/1968). En el caso del R-10, la mayor parte de las unidades se colocaron en el Servicio de Tránsito de la Guardia Civil (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/5/1969).

91. Su cadencia de producción al lanzamiento era de 75 unidades diarias (FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/5/1969).

92. Su cadencia de producción se proyectó en 100 unidades diarias (FASA-Renault, Actas de la Junta, 17/6/1970).

93. En septiembre de 1971 se amplió la oferta con una versión más equipada, el R-12 S, introduciéndose la versión familiar medio año más tarde (FASA-Renault, Memoria, 1972).

### *La expansión de la red comercial*

La red comercial heredada por FASA-Renault apenas contaba con 300 puntos de venta entre filiales, concesionarios y agentes.<sup>94</sup> Diez años más tarde, las 14 filiales, 96 concesionarios y 438 agentes, totalizaban 677 puntos de venta y post-venta, empleando cerca de 10.000 personas.<sup>95</sup> La asistencia técnica, reparación y mantenimiento desempeñaba un rol cada vez más importante dentro de la esfera comercial, ya que era el principal lugar de interacción con los clientes, convirtiéndose en un punto esencial de captura de sus preferencias. El mayor crecimiento correspondió a las filiales, cuyos puntos de venta aumentaron de 14 a 40; de los cuales dos tercios contaban con servicios de post-venta. Además, estas constituían el mayor centro de venta de automóviles de segunda mano, siendo esta actividad más importante de lo que puedan indicar las modestas cifras mostradas en el cuadro 3, pues un mercado secundario dinámico estimula notablemente al primario.

Aunque el ámbito geográfico de las filiales era reducido, abarcaba Barcelona, Bilbao y Madrid, las tres provincias con más población, más Castellón de la Plana y Jaén. Era en la capital del Estado donde Renault gozaba de una mayor implantación, sumando en 1969 un 60% del total de puntos de venta.<sup>96</sup> La reestructuración de las filiales tuvo lugar a principios de 1965, cuando se facultó a sus gerentes para que formalizaran nuevas sociedades para la distribución en Madrid y Barcelona con el doble objetivo de absorber los aumen-

**CUADRO 3** • FASA-Renault: venta de vehículos por parte de las filiales

	Nuevos (ud)	Total s/ ventas FASA-Renault (%)	Ocasión (ud)	Ocasión s/ ventas filiales (%)
1966	5.809	9,1		
1969	17.912	21,9	6.134	25,5
1970	21.755	23,3	4.632	17,6
1971	24.062	22,6	7.628	24,1
1972	28.528	22,3	7.585	21,0
1973	34.212	22,7	6.405	15,8
1974	36.586	23,0	6.818	15,7

Fuente: FASA-Renault, Memorias, 1966-1974.

94. FASA-Renault, Actas de la Junta, 14/5/1965.

95. FASA-Renault, Memoria, 1974.

96. FASA-Renault, Memoria, 1969. A principios de 1968 se produjo la ruptura del grupo de empresas Mavilsa, que actuaba de concesionario de FASA-Renault en Madrid, lo que obligó a reestructurar la red de ventas en la ciudad (FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/3/1968).

tos de producción proyectados y de reorganizar la red de ventas. El cuadro 3 muestra como las filiales dinamizaron las ventas de FASA-Renault durante el segundo quinquenio de los sesenta, incrementándose su participación del 9% al 22% del total de ventas.

La asistencia francesa fue esencial para formar a los comerciales de FASA-Renault en las técnicas de venta que ellos llevaban años aplicando. La cantidad de cursos de venta y post-venta realizados a ambos lados de los Pirineos fue ingente. Ya en 1966 el departamento de Organización Comercial y Publicidad organizó 12 cursos de perfeccionamiento de vendedores con una asistencia de 125 personas, entre ellos 17 colaboradores de la dirección comercial de FASA-Renault, 47 responsables de ventas y 61 vendedores. Asimismo, la Escuela de Post-venta organizó 53 cursillos a los que asistieron 136 agentes técnicos españoles y 3 agentes técnicos enviados por la *Régie*.<sup>97</sup> La formación continuó siendo un elemento central de la política de FASA-Renault, incidiendo especialmente en las características técnicas de los modelos lanzados y en la organización y gestión de la actividad.<sup>98</sup> Otra estrategia importada de Francia que dio enormes réditos fue la creación de un servicio de competición que participó en multitud de rallies y competiciones en circuito organizadas a lo largo y ancho de toda la geografía ibérica. El servicio empezó a funcionar a principios de 1966, contando con coches, pilotos y mecánicos propios. Sus numerosas victorias sirvieron para que los automóviles Renault se introdujeran definitivamente en el imaginario automovilístico español.

Entre las nuevas estrategias de venta figuraba la financiación de la compra del coche. Sin embargo, el marco legislativo no facilitaba el desenvolvimiento de este tipo de actividad. A mediados de los sesenta los plazos de financiación eran demasiado cortos y la parte financiable demasiado pequeña, pues no se podía computar una parte importante del coste, como eran el impuesto de lujo, el de tráfico de empresas y el seguro obligatorio, a la vez que se impedía el fraccionamiento de su pago. Con ello, el desembolso inicial que debía realizar el comprador se aproximaba al 50% del coste total, mientras el plazo máximo autorizado era solamente de 18 meses. La desaceleración de las ventas de finales de los sesenta acabó forzando la modificación de la normativa sobre ventas a plazos de bienes duraderos. Aunque antes de cerrar 1969 incluso se endurecieron las condiciones,<sup>99</sup> trece meses más tarde se rebajó la cuota de en-

97. FASA-Renault, Memoria, 1966.

98. Durante los primeros años setenta se realizaron alrededor de 120 cursos anuales en la Escuela de Post-venta (FASA-Renault, Memorias, 1970-1973).

99. La orden de 5 de diciembre de 1969 del Ministerio de Hacienda requería para los automóviles nuevos de menos de 1.000 c.c. un desembolso inicial mínimo del 35% (antes era del 30%) y se mantenía el máximo de aplazamiento en 24 meses, mientras para los de cilindrada superior se mantenía el desembolso inicial en el 35% pero se rebajaba el periodo de aplazamiento a 18 meses (por 24 anteriormente) (BOE, 12/12/1969).

trada mínima al 25% y se concedió un plazo máximo de 24 meses para todo tipo de turismos, tanto nuevos como de ocasión.<sup>100</sup>

Nada más hacerse con el control de FASA, Renault constituyó la empresa Financieras Reunidas S.A. (FIRESA), con el cometido de financiar las ventas a plazos. Firesa, cuyo presidente era Michel Maison, contaba con un capital social de 30 millones de pesetas, correspondiendo a FASA-Renault un 60% del mismo y el resto a DIAC, la financiera de la *Régie*.<sup>101</sup> La estructura financiera se completaba con DISSA, que se encargaba de proveer la póliza de seguro de crédito. Firesa inició su actividad en octubre de 1965, contando con recursos para financiar en ese año hasta 3.500 vehículos.<sup>102</sup> Seis meses más tarde su capital social se ampliaba, manteniendo los porcentajes de participación, hasta los 70 millones de pesetas.<sup>103</sup>

No obstante, el parón en el ritmo de matriculaciones experimentado en 1968 reveló que las capacidades de Firesa eran limitadas. La necesidad de dotar de más músculo a la estructura financiera y de racionalizar su funcionamiento motivó el establecimiento de una entidad de nuevo cuño, Renault Financiaciones S.A., que inició su actividad en 1969.<sup>104</sup> El impulso fue notable: si en 1967 se habían financiado un 14,8% del total de ventas, en 1970 Renault Financiaciones intervino en un tercio de ellas.<sup>105</sup> El financiamiento de las ventas sirvió básicamente para superar la constricción del crédito de finales de los sesenta. Sin embargo, las tensiones financieras que añadía a FASA impedían su sostenimiento en el largo plazo.<sup>106</sup> Así, cuando a partir de 1971 se reencontró una situación de abundancia de disponibilidades financieras, que se plasmó en la aparición de nuevas fórmulas como el sistema de créditos personales, la intervención de Renault Financiaciones se fue reduciendo paulatinamente.<sup>107</sup> Para entonces, las ventas a plazos en sus diversas modalidades ya representaban alrededor del 50% del total de coches vendidos en España.

Gama y red dieron resultado. FASA-Renault pudo alcanzar las capacidades de comercialización esenciales para aumentar su cuota de mercado en España. A pesar de que la competencia se incrementó significativamente, su penetración al finalizar el periodo recuperaba la de los momentos iniciales, presentando una clara progresión a partir del cambio de década, punto de re-

100. BOE, 23/1/1971.

101. FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/7/1965.

102. FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/9/1965.

103. FASA-Renault, Actas del Consejo, 26/4/1966.

104. FASA-Renault, Memoria, 1969.

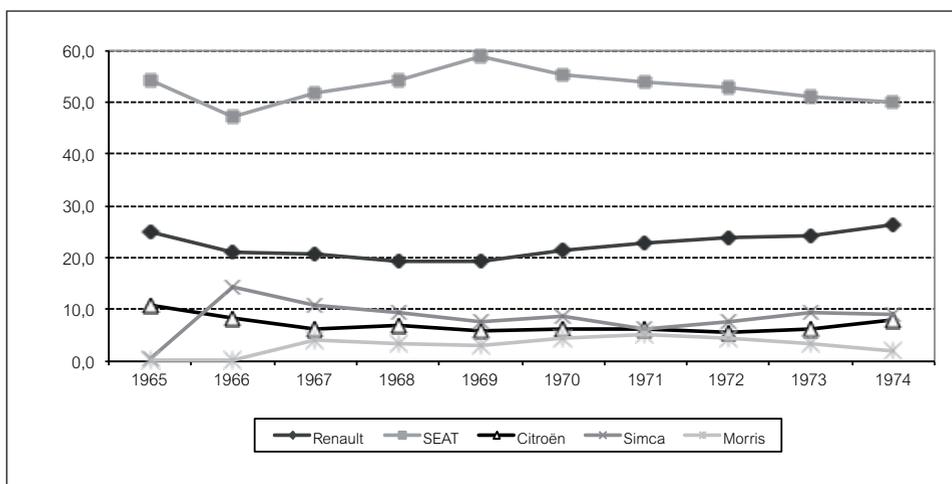
105. FASA-Renault, Memorias, 1968-1971.

106. En este sentido, Arturo Fierro señalaba que el sector apenas podía cubrir la financiación que exigía la renovación y ampliación de sus instalaciones, y que por ello no estaba capacitado para seguir cubriendo la financiación de las ventas (FASA-Renault, Actas de la Junta, 17/6/1970).

107. FASA-Renault, Memorias, 1971 y 1972.

versión de la tendencia. Como muestra el gráfico 3, en el último lustro de los sesenta, Renault no solo perdió fuerza dentro de las matriculaciones totales, lo que podría achacarse a la nueva concurrencia, sino que también lo hizo en relación con Seat. Por el contrario, en la nueva década la trayectoria fue espectacular, especialmente en relación con el campeón nacional. La tendencia revelada indica que FASA-Renault precisó de un periodo de adaptación para adecuar su nueva estructura productiva y comercial, pero que una vez asentada esta demostró una gran eficiencia.

**GRÁFICO 3** - Matriculaciones de turismos en España por marcas (%)



Fuente: DGT, Anuario Estadístico General, 1965-1974.

### El financiamiento de la inversión

La expansión de las capacidades productivas y comerciales precisaba, en palabras del propio Arturo Fierro, de «capitales ingentes». En 1968, en el momento de producirse la absorción de sus filiales productivas, FASA-Renault contaba con un activo inmovilizado material después de amortizaciones que ascendía a 1.874 millones de pesetas. En ese año, las nuevas inversiones totalizaron 697 millones, reduciéndose a 476,5 millones en el siguiente ejercicio. El inicio del alzamiento de la segunda factoría de montaje y la instalación de las líneas *transfert* dispararon la inversión productiva, que si en 1970 alcanzó los 1.356 millones, un año más tarde ascendía hasta los 2.593 millones y en el siguiente a 2.826 millones. Como resultado, el inmovilizado material después de amortizaciones alcanzaba en 1973 los

4.654 millones de pesetas, habiéndose amortizado durante el periodo cerca de 10.000 millones de pesetas.<sup>108</sup>

Si cuando FASA empezó su andadura Renault tenía una situación financiera delicada, a mediados de los sesenta se encontraba justo en medio de los años que Loubet ha definido como los «vingt glorieuses» del automóvil francés.<sup>109</sup> El nuevo contexto permitió que la *Régie* sostuviera la continuada expansión de su filial hispánica. De 1965 a 1974 el capital social de FASA-Renault pasó de 400 a 3.240 millones de pesetas, superando los recursos propios los 5.000 millones. Pero a diferencia de lo ocurrido anteriormente, también se recurrió al crédito a largo plazo, que rebasó al final del periodo la cota de los 2.500 millones de pesetas. Estas inyecciones financieras, que resultaron en unos recursos permanentes que al finalizar el periodo superaban los 10.000 millones de pesetas, permitieron materializar el ambicioso programa de desarrollo proyectado.

Los amplios programas de inversiones y las nuevas fabricaciones, así como el aumento de inmovilizaciones en almacén como consecuencia de mayores cadencias y de la diversificación de modelos, justificaron una primera ampliación del capital social por cuantía de 200 millones,<sup>110</sup> a la que seguiría otra, medio año más tarde, de 100 millones más.<sup>111</sup> Con ello, FASA-Renault finalizaba 1965 contando con un capital propio de 500 millones, lo que significaba un incremento del 150% en relación con el ejercicio anterior. No obstante, los recursos permanentes eran aún mayores, ya que la segunda ampliación vino acompañada de una emisión de obligaciones hipotecarias por valor de 250 millones de pesetas.<sup>112</sup> El incremento de los recursos propios prosiguió en 1966 mediante otra ampliación del capital por cuantía de 250 millones, que fueron suscritos inmediatamente.<sup>113</sup> Los constantes aumentos de producción y los nuevos programas de inversiones obligaron un año más tarde a realizar otra ampliación, esta vez de 375 millones de pesetas, quedando el capital social en 1.125 millones.<sup>114</sup>

Durante 1968 se ampliaron tanto el crédito a largo plazo como el capital social. A mediados de año el Banco de Crédito Industrial (BCI) concedió un crédito por valor de 145,8 millones de pesetas, que se añadía a otro de 50 mi-

108. FASA-Renault, Memorias, 1965-1974. Las principales partidas del inmovilizado material eran maquinaria y utillaje (44%), instalaciones (20%) y construcciones y edificios (15%).

109. Loubet (2001), p. 277.

110. FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/3/1965.

111. FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/9/1965.

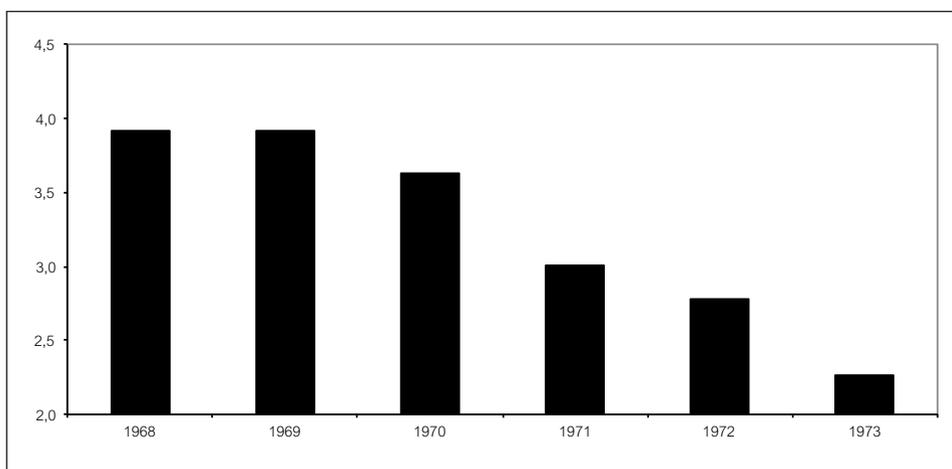
112. La renta líquida a favor del obligacionista, una vez deducidos los impuestos, era del 6% anual, realizándose la amortización en 10 años, mediante siete sorteos anuales consecutivos a partir del tercero (FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/9/1965 y 15/11/1965).

113. FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/9/1966 y 16/12/1966.

114. FASA-Renault, Actas del Consejo, 11/5/1967.

llones de pesetas otorgado por el Banco Exterior de España.<sup>115</sup> No obstante, la principal aportación de recursos provino de una segunda emisión de obligaciones hipotecarias —por valor de 300 millones— y de una ampliación del capital —por cuantía de 375 millones—.<sup>116</sup> Ante la petición de los representantes del personal conforme la plantilla pudiera participar en la suscripción, el Consejo respondió que solo sería posible en el improbable caso de que los accionistas renunciaran a su derecho preferente de suscripción.<sup>117</sup>

**GRÁFICO 4** • FASA-Renault: Beneficios después de impuestos sobre cifra de negocio (%)<sup>118</sup>



Fuente: FASA-Renault, Memorias, 1968-1974.

115. FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/3/1968 y 1/7/1968. El BCI fue el principal organismo suministrador de crédito a FASA-Renault durante el periodo. Se trataba de un banco creado al término de la Gran Guerra que nació como la institución de los grandes banqueros españoles para el financiamiento industrial a largo plazo. En 1962 fue nacionalizado y reconvertido en el instrumento crediticio del gobierno para la planificación indicativa. En 1969 se vio fuertemente implicado en el escándalo Matesa por ser su principal prestatario (Tortella y Jiménez, 1986).

116. Se emitieron 60.000 obligaciones hipotecarias al portador de 5.000 pesetas nominales a la par y libres de gastos para el suscriptor, siendo amortizables en un periodo de 20 años en 17 anualidades constantes a partir del 1 de diciembre de 1972 y con devengo de una rentabilidad neta del 6,25% (FASA-Renault, Actas del Consejo, 1/7/1968).

117. FASA-Renault, Actas del Consejo, 13/12/1968.

118. FASA-Renault modificó la forma de cuantificar sus ingresos anuales en la Memoria de 1970, cuando en la cuenta de pérdidas y ganancias sustituyó la partida de ingresos brutos de explotación por la de ventas del ejercicio, que se expresaba en sus indicadores como cifra de negocios. La nueva metodología la aplicó retrospectivamente hasta el ejercicio de 1968. Si se calcula la ratio beneficios después de impuestos sobre producto bruto de explotación para el periodo 1967-1970 se obtienen unos valores (16,3%, 13,9%, 10,0% y 9,3%) que experimentan también una considerable caída (FASA-Renault, Memorias, 1967-1970).

El volumen de recursos logrado en 1968 permitió suavizar las tensiones financieras que, no obstante, se recrudecieron con la llegada de los setenta. A principios de 1970 el capital social de FASA-Renault alcanzó los 2.000 millones de pesetas, tras desembolsarse inmediatamente una nueva ampliación de 500 millones.<sup>119</sup> Sin embargo, a pesar de la pronta satisfacción de la cantidad suscrita por parte de los accionistas —básicamente Renault— la empresa experimentó fuertes convulsiones financieras derivadas tanto del ambicioso programa de desarrollo en que se encontraba inmersa, como de la caída del margen de beneficio (gráfico 4). Ello provocó que en otoño se volvieran a entablar negociaciones con el BCI en vista a la obtención de otro crédito a largo plazo e, incluso, se planteara una nueva emisión de obligaciones.<sup>120</sup>

A pesar de ello, la dilación de las negociaciones con los organismos oficiales obligó a una emisión de acciones de emergencia por valor de 250 millones de pesetas.<sup>121</sup> El préstamo del BCI se postergó hasta principios de 1972, cuando fueron concedidos 400 millones.<sup>122</sup> No obstante, la espiral en que se estaba entrando de un continuo desfase entre los costes y los precios autorizados, junto a la aparición de los primeros conflictos socio-laborales de gravedad, forzaron que antes de terminar el año se lanzara una nueva ampliación del capital de 450 millones y se aceptara un nuevo préstamo del BCI por importe de 100 millones.<sup>123</sup>

Las ratios que se muestran en el gráfico 5 sirven para ilustrar la cantidad y calidad de la deuda de la compañía. La de endeudamiento la constituyen las deudas totales sobre el pasivo corriente y expresa si la empresa está suficientemente capitalizada o bien si su endeudamiento es excesivo. Sus valores óptimos se suelen situar entre 0,4 y 0,6. En caso de ser superiores pueden indicar un excesivo volumen de deuda, lo que implica que la empresa pierde autonomía financiera.<sup>124</sup> Como se observa, sus valores, aún situándose por encima de los recomendados, experimentaron una tendencia a la baja que se rompió en 1968, para alcanzar unos niveles notablemente altos a finales del periodo. Por su parte, la ratio de calidad de la deuda ilustra la relación entre la deuda a corto plazo y la deuda total, mostrando su calidad en relación con los plazos de vencimiento, siendo por tanto mejor cuanto más bajo sea su valor.<sup>125</sup> En este caso la tendencia es a una mejora, hecho normal si se considera que en 1965 no existían deudas a largo.

119. FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/4/1970.

120. FASA-Renault, Actas del Consejo, 10/12/1970.

121. FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/4/1971.

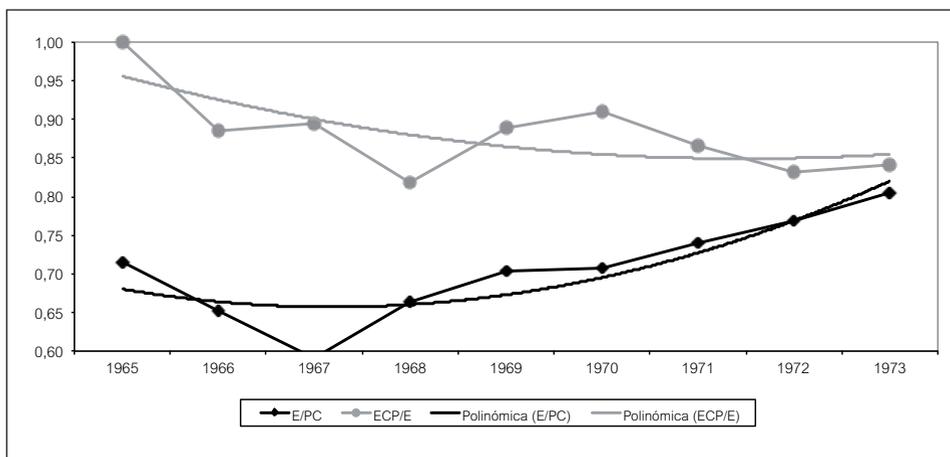
122. FASA-Renault, Actas del Consejo, 7/3/1972.

123. FASA-Renault, Actas del Consejo, 15/11/1972 y 9/1/1973.

124. Amat (2004), p. 63.

125. Amat (2004), p. 64.

**GRÁFICO 5 • FASA-Renault: Ratios de endeudamiento y de calidad de la deuda**



E: Exigible. PC: Pasivo corriente. ECP: Exigible corto plazo.

Fuente: FASA-Renault, Memorias, 1965-1973.

A pesar de la evolución de la primera ratio se debe destacar que la situación de la empresa con sus proveedores era especial. En primer lugar porque uno de sus suministradores más importantes era la propia Renault. Pero además, FASA-Renault era el principal cliente de buena parte del resto de los proveedores. Esta posición le otorgaba una situación de fuerza y una gran capacidad de maniobra en relación con la deuda a corto. Asimismo, en el caso del largo plazo se debe considerar que una parte importante provenía de unas obligaciones hipotecarias emitidas con unas tasas de interés anormalmente bajas, pudiendo ser una suerte de financiamiento encubierto por parte de Renault. A ello se suma el hecho de que su principal institución crediticia era un banco público cuya misión era respaldar el desarrollo industrial con créditos a largo plazo a un interés inferior al de mercado.

Para comprender mejor la dinámica descrita, es necesario explicar cuál era el sistema de precios en que operaba el automóvil de turismo. Después de la liberalización de principios de los sesenta, en otoño de 1966 el gobierno manifestó que se reservaba la facultad de intervenir los precios en caso de detectar obstáculos a la flexibilidad del mercado, así como elevaciones injustificadas de los mismos.<sup>126</sup> Pocos días después, el Ministerio de Comercio elaboró una ordenación general de los regímenes de precios (libres, declarados, regulados, convenidos, máximos y especiales), estableciendo que cada uno de ellos operaría con carácter excepcional para los bienes a determinar cuando

126. BOE, 4/10/1966.

las circunstancias lo aconsejaran.<sup>127</sup> Un año más tarde, y como medida complementaria a la nueva paridad de la peseta, se fijaron los precios vigentes a 18 de noviembre de 1967 como precios máximos hasta el fin de 1968, prolongándose la disposición durante un segundo año.<sup>128</sup> A fines de 1969 un nuevo decreto-ley estableció que la Comisión de Rentas y Precios clasificaría todos los bienes en base a los regímenes de precios de 1966, señalando que hasta que no se comunicara a los interesados bajo qué epíteto debían operar continuaría en vigor la situación de precios máximos.<sup>129</sup> Medio año más tarde los automóviles de turismo eran clasificados bajo el régimen de precios regulados, lo que significaba que los aumentos propuestos se debían justificar ante la comisión y si transcurridos dos meses no se había obtenido resolución se entendían por aprobados por silencio administrativo.<sup>130</sup> El sistema se endureció a finales de 1971 cuando se suspendió el mecanismo de silencio administrativo argumentándose que se debían controlar las tensiones alcistas registradas.<sup>131</sup>

El control de precios ejercido por el gobierno no condicionó en demasía la política comercial hasta finales de los sesenta, momento en que los costes empezaron a dispararse. Hasta entonces las nacionalizaciones logradas habían permitido disminuir sensiblemente el coste unitario en fábrica de los diferentes vehículos. De hecho, hasta 1970 ninguno de los modelos experimentó un aumento de su precio nominal en relación con el de lanzamiento, y ello a pesar del descenso del poder adquisitivo de la moneda y del incremento de precio de muchos de los bienes intermedios adquiridos. Solamente la incorporación de un conjunto motopropulsor de nuevo cuño a los R-4, provocó un ligero aumento de sus precios de venta, que en ningún caso sobrepasó al 2% y ello a pesar de que el incremento de costes cifrado por ese concepto se situó sobre el 10%.<sup>132</sup> Como ilustra el gráfico 6, el resultado fue un continuado descenso de los precios reales de los automóviles.

El incipiente descontrol de los costes empezó a incidir negativamente en las capacidades financieras de la empresa a partir de 1969, cuando los desmedidos aumentos de los precios de los suministros, en un primer momento, y de los salarios, posteriormente, obligaron a iniciar un ciclo de continuos incrementos de los precios de venta que, en todo caso, se situaron siempre por debajo de los deseados. La imposibilidad de decidir cómo repercutir los aumentos de costes en los precios finales limitó la capacidad de actuación de la empresa. No obstante, como evidencia el gráfico 7, la brecha de la rentabili-

127. BOE, 26/10/1966.

128. BOE, 28/11/1967 y 19/12/1968.

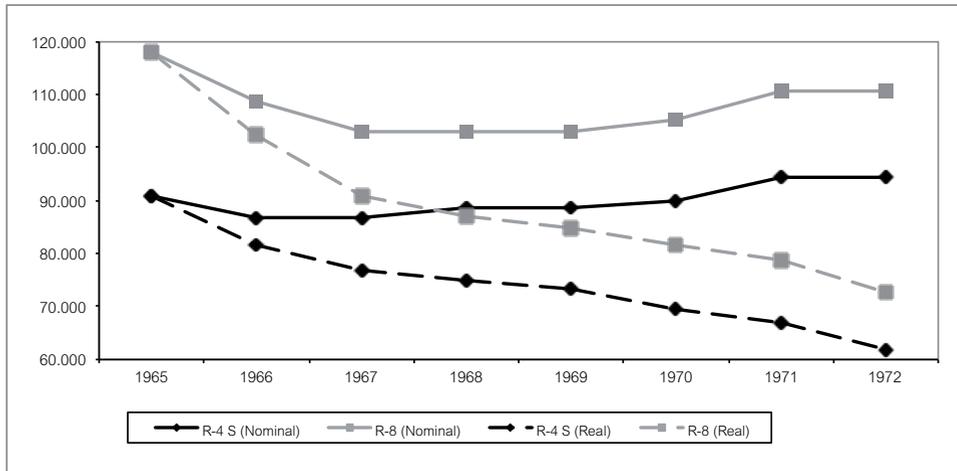
129. BOE, 10/12/1969.

130. BOE, 11/6/1970.

131. BOE, 20/12/1971.

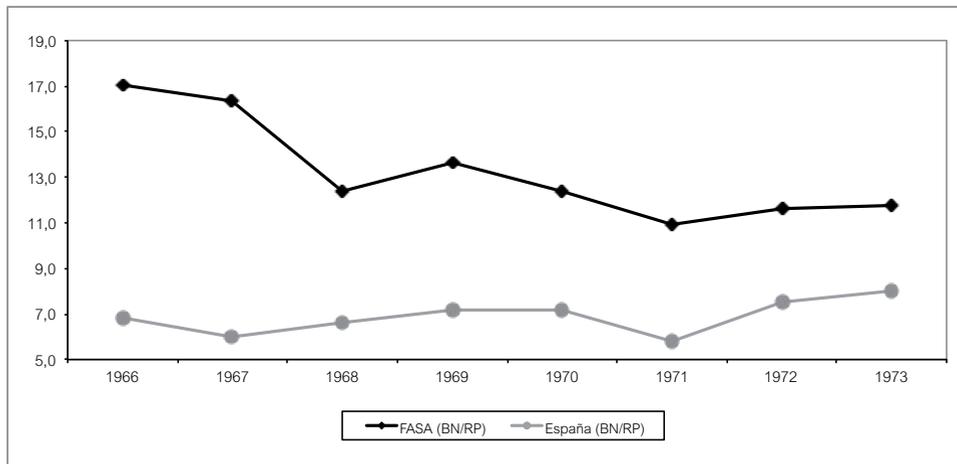
132. FASA-Renault, Actas del Consejo, 1/12/1967.

**GRÁFICO 6** • FASA-Renault: Precios nominales y reales (base 1965) del R-4 S y R-8



Fuente: FASA-Renault, Memorias, 1965-1972. Los precios se han deflactado con Prados (2003).

**GRÁFICO 7** • Beneficios netos sobre recursos propios de FASA-Renault y de la gran empresa no financiera española (%)



BN: Beneficio neto. RP: Recursos propios.

Fuente: FASA-Renault, Memorias, 1966-1973, y Tafunell (2000), p. 107.

dad de FASA-Renault en relación con la media de la gran empresa española permitía su erosión. Y eso aun a costa de incidir muy negativamente sobre una compañía con un gran volumen de inversión y generadora de empleo, ya que se le impedía disfrutar de unos mayores niveles de autofinanciación que, a tenor de lo indicado por las ratios mostradas, parecían deseables para dar más solidez a su proceso de desarrollo.

## Conclusiones

Si bien la literatura publicada ha establecido que el proceso de desarrollo de la industria automovilística en España es un caso de éxito en la aplicación de políticas estratégicas, el marco normativo no puede explicar el éxito de una empresa en concreto. La hipótesis estudiada ha sido que la eclosión de FASA-Renault como gran empresa vino de la mano de la triple inversión descrita por Chandler. Además, se ha considerado que si la empresa pudo sostener su proceso de expansión fue por la constante transferencia de recursos y capacidades por parte de la *régie* Renault.

La evidencia aportada señala que la transferencia de recursos y conocimientos por parte de Renault fue el hecho determinante que permitió a FASA-Renault afrontar el aumento de competencia y de la capacidad productiva del conjunto de la industria. En primer lugar, Billancourt reorganizó funcionalmente su nueva filial buscando una nueva estructura de gestión. Para ello, no solo recompuso el Consejo de Administración, colocando un hombre en la vicepresidencia y otro en la gerencia, sino que además envió a Valladolid a más de una decena de ejecutivos que se ocuparon de direcciones fundamentales. La mano de la *Régie* también se hizo notar a través de la colaboración formativa prestada.

FASA-Renault experimentó un espectacular aumento de la capacidad de producción instalada. Como resultado, durante el periodo cuadruplicó su producción anual, superándose en 1973 los 150.000 vehículos anuales y reafirmando como el principal centro de fabricación de automóviles Renault fuera de Francia. El primer paso fue establecer un doble turno de trabajo y modernizar las instalaciones para, posteriormente, alzar una segunda factoría, que inició con normalidad su actividad a principios de 1972. El proceso de desarrollo también afectó a las fábricas de componentes. El punto álgido fue la instalación de dos líneas *transfert* en motores y de otra en cajas de cambios, así como de cuatro grandes prensas en carrocerías. Merced a ello, el inmovilizado material después de amortizaciones alcanzaba en 1973 los 4.654 millones de pesetas, habiéndose amortizado durante el periodo cerca de 10.000 millones.

Para sostener el constante incremento del volumen de producción era imprescindible que la estructura comercial fuera capaz de colocar el *output* cre-

ciente. Las capacidades de marketing y distribución eran cruciales en un sector cuya oferta aumentaba constantemente y cuya demanda perdía el vigor conocido anteriormente. La experiencia del departamento comercial de la *Régie* fue la base sobre la que se fundamentó la estrategia a seguir, que pivotó en el mismo eje que en Francia: diversificación de modelos y expansión de los puntos de venta. Gama y red dieron resultado. A pesar de que la competencia se incrementó significativamente, desde 1970 FASA-Renault fue capaz de ganar año a año cuota de mercado.

Financiar la triple inversión requería de unos capitales ingentes. La expansión que Renault estaba conociendo en Francia facilitó su obtención. Durante el periodo, el capital social de FASA-Renault pasó de 400 a 3.240 millones de pesetas, situándose los recursos propios por encima de los 5.000 millones. Sin embargo, la fase de expansión obligó a recurrir al crédito a largo plazo, que a finales del periodo rebasaba los 2.500 millones de pesetas. Este se obtuvo mayoritariamente a través de la emisión de obligaciones hipotecarias y del Banco de Crédito Industrial. La capacidad tanto para colocar unas obligaciones con un tipo de interés relativamente bajo como para obtener crédito de un banco público industrial a un interés por debajo del de mercado ayudó a reducir las tensiones financieras.

A pesar del desarrollo conocido, la situación no era especialmente halagüeña. La limitación de las series impuesta por la demanda interna, junto a la necesidad de lanzar periódicamente nuevos modelos y al alto grado de nacionalización exigido, hacía que sobre las empresas pesaran fuertemente las amortizaciones y la autofinanciación, obligando en conjunto a un nivel de precios superior al europeo que dificultaba la exportación cuando no se realizaba con *dumping*. Una vez dejada atrás la euforia post-estabilización, que aceleró el desarrollo del sector, se evidenció que el mercado doméstico no podía absorber la capacidad de producción instalada del conjunto de la industria. No obstante, la triple inversión ya estaba asentada, lo que permitía a FASA-Renault mirar el nuevo escenario con precaución pero sin miedo.

## FUENTES

Boletín Oficial del Estado, 1965-1974.

Dirección General de Tráfico, *Anuario Estadístico General*, 1961-1986.

Fabricación de Automóviles Renault de España SA (FASA-Renault), *Actas del Consejo de Administración*, 1965-1986.

FASA-Renault, *Actas de la Junta General de Accionistas*, 1965-1986.

FASA-Renault, *Memorias de Actividad*, 1965-1986.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, Oriol (2004), *Anàlisis de Balanços. Interpretació d'estats financers*, Barcelona, Gestió 2000.
- BINDA, Veronica (2012), «Strategy and Structure in Large Italian and Spanish Firms, 1950-2002», *Business History Review*, 86 (3), pp. 503-525.
- BINDA, Veronica, y COLLI, Andrea (2011), «Changing Big Business in Italy and Spain, 1973-2003: Strategic Responses to a New Context», *Business History*, 53 (1), pp. 14-39.
- CARMONA, Xoan, y NADAL, Jordi (2005), *El empeño industrial de Galicia. 250 años de historia, 1975-2000*. A Coruña, Fundación Pedro Barrié de la Maza.
- CARRERAS, Albert, y TAFUNELL, Xavier (1994), «La gran empresa en España (1917-1974). Una primera aproximación», en HERNÁNDEZ, Juan, y GARCÍA, José Luis (eds.), *Lecturas de historia empresarial*, Madrid, Cívitas, pp. 429-487.
- (1997), «Spain: Big Manufacturing Firms Between State and Market, 1917-1990», en CHANDLER, Alfred, AMATORI, Franco, y HIKINO, Takashi (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 277-304.
- CATALAN, Jordi (2000), «La creación de la ventaja comparativa en la industria automovilística española, 1898-1996», *Revista de Historia Industrial*, 18, pp. 113-155.
- (2006), «La SEAT del desarrollo, 1948-1972», *Revista de Historia Industrial*, 30, pp. 143-193.
- (2010), «Strategic Policy Revisited: The Origins of Mass Production in the Motor Industry of Argentina, Korea and Spain, 1945-87», *Business History*, 52 (2), pp. 207-230.
- CHANDLER, Alfred (1990), *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- (1992a), «Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise», *Journal of Economic Perspectives*, 6, pp. 79-100.
- (1992b), «What is a Firm? A Historical Perspective», *European Economic Review*, 36, pp. 483-492.
- CYERT, Richard, y MARCH, James (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- DE LA TORRE, Joseba (2007), «Industria del automóvil y desarrollo económico regional: la experiencia de Navarra (1955-1980)», *Investigaciones de Historia Económica*, 9, pp. 109-140.
- DE LA TORRE, Joseba, y GARCÍA-ZÚÑIGA, Mario (2013), «El impacto a largo plazo de la política industrial del desarrollismo», *Investigaciones de Historia Económica*, 9 (1), pp. 43-53.
- DOSI, Giovanni, NELSON, Richard, y WINTER, Sidney (2000), «Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities», en DOSI, Giovanni, NELSON, Richard, y WINTER, Sidney (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford, Oxford University Press, pp. 1-22.

- FERNÁNDEZ-DE-SEVILLA, Tomàs (2010), «Industrializando la España interior: El ensamblaje del Renault 4CV en la FASA de Valladolid, 1951-1958», *Investigaciones de Historia Económica*, 18, pp. 133-162.
- (2011), «Los orígenes del cluster del automóvil en Valladolid: El papel de FASA como empresa líder, 1951-1965», en CATALAN, Jordi, MIRANDA, Juan Antonio, y RAMON, Ramon, *Distritos y clusters en la Europa del Sur*, Madrid, LID, pp. 143-159.
- (2013), *El desarrollo de la industria del automóvil en España: el caso de FASA-Renault, 1951-1985*, tesis doctoral, Universitat de Barcelona.
- FREYSSNET, Michel (1998), «Renault: From Diversified Mass Production to Innovative Flexible Production», en FREYSSNET, Michel, MAIR, Andrew, SHIMIZU, Koichi, y VOLPATO, Giuseppe (eds.), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press, pp. 365-394.
- FRIDENSON, Patrick (1997), «France: The Relatively Slow Development of Big Business in the Twentieth Century», en CHANDLER, Alfred, AMATORI, Franco, y HIKINO, Takashi (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 207-245.
- GARCÍA, José L. (2001), «La evolución de la industria automovilística española, 1946-1999: una perspectiva comparada», *Revista de Historia Industrial*, 19-20, pp. 133-163.
- GARCÍA, José L., y SANTOS, Manuel (2001), *¿Es un motor español! Historia empresarial de Barreiros*, Madrid, Síntesis.
- LEBRANCON, Joseba (2009), *El recinto aislado. La zona franca de Vigo y las franquicias arancelarias en España desde 1850 hasta la adhesión a la CEE*, tesis doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.
- LOUBET, Jean-Louis (1995), *Citroën, Peugeot, Renault et les autres. Soixante ans de stratégies*, París, Le Monde.
- (1998), «Peugeot Meets Ford, Sloan, and Toyota», en FREYSSNET, Michel, MAIR, Andrew, SHIMIZU, Koichi, y VOLPATO, Giuseppe (eds.), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press, pp. 338-364.
- (2000), *Renault. Histoire d'une entreprise*, Boulogne-Billancourt, ETAI.
- (2001), *Histoire de l'automobile française*, París, Seuil.
- MAISON, Michel (2011), «La «Longue Marche» de Renault en Espagne, 1902-1972», *Renault Histoire, Numéro Spécial*, pp. 43-54.
- MARSHALL, Alfred (1954), *Principios de Economía: Un tratado de Introducción*. Madrid, Aguilar.
- NELSON, Richard, y WINTER, Sidney (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- PRADOS DE LA ESCOSURA, Leandro (2003), *El progreso económico de España, 1850-2000*, Madrid, Fundación BBVA.
- SÁNCHEZ, Esther (2004), «La implantación industrial de Renault en España: Los orígenes de FASA-Renault, 1950-1970», *Revista de Historia Económica*, 1, pp. 147-175.

- (2006), *Rumbo al sur: Francia y la España del desarrollo, 1958-1969*, Madrid, CSIC.
- SCHUMPETER, Joseph (2010), *¿Puede sobrevivir el capitalismo? La destrucción creativa y el futuro de la economía global*, Madrid, Capitán Swing (ed. original en inglés (1943), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Londres, Taylor & Francis Group).
- SMITH, Michael S. (2006), *The Emergence of Modern Business Enterprise in France, 1800-1930*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- TAFUNELL, Xavier (2000), «La rentabilidad financiera de la empresa española, 1880-1981: una estimación en perspectiva sectorial», *Revista de Historia Industrial*, 18, pp. 71-112.
- TEECE, David, PISANO, Gary, y SHUEN, Amy (1997), «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.
- THOMAS, Hugh (2007), *Barreiros. El motor de España*, Madrid, Planeta.
- TORTELLA, Gabriel, y JIMÉNEZ, Juan Carlos (1986), *Historia del Banco de Crédito Industrial*, Madrid, Alianza.
- VIÑAS, Ángel, VIÑUELA, Julio, EGUIDAZU, Fernando, PULGAR, Carlos, y FLORENSA, Senen (1979), *Política comercial exterior en España (1931-1975). Volumen 2*. Madrid, Banco Exterior de España.



***The emergence of industrial capitalism in Spain: The three-pronged investment in FASA-Renault, 1965-1974***

ABSTRACT

The aim of this paper is to describe the path followed by FASA-Renault within the dynamics of industrial capitalism. The hypothesis defended is that FASA-Renault was able to make the three-pronged investment defined by Chandler as a key factor for the industrial success of a large enterprise. In addition, the article considers that the development of FASA-Renault was made possible by the continued transfer of resources and capabilities by Renault. The period under analysis goes from 1965 to 1974, that is, from when Renault became the main partner of FASA until the outbreak of the oil crisis and subsequent stagflation. At that time, FASA-Renault was the thirteenth largest industrial company in Spain and had confirmed its position as the second manufacturer in the Spanish automobile industry.

KEYWORDS: Development, Industry, Big Firm, Automobile, Spain

JEL CODES: L62, N64, N84, O12



***La emergencia del capitalismo industrial en España: FASA-Renault y la triple inversión, 1965-1974***

RESUMEN

El artículo pretende insertar la trayectoria de FASA-Renault dentro de la dinámica del capitalismo industrial descrita por Chandler. La hipótesis defendida es que la empresa fue capaz de realizar con éxito la triple inversión que según Chandler explica el auge de la gran empresa capitalista industrial. Además, se considera que ello fue posible por la continuada transferencia de recursos y capacidades por parte de Renault. La investigación se inicia en el año en que los franceses se convirtieron en el socio de referencia y finaliza con el estallido de la crisis de la estanflación. En ese momento FASA-Renault ya figuraba como la decimotercera empresa industrial más grande de España y había consolidado su posición como segunda fabricante del sector.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo, Industria, Gran empresa, Automóvil, España

CÓDIGOS JEL: L62, N64, N84, O12