

---

# SACA: una empresa del INI para la fabricación de maquinaria agrícola, 1939-1972\*

● MANUEL MARTÍN RODRÍGUEZ

Universidad de Granada

## Introducción

Apenas terminada la guerra civil, un grupo de terratenientes andaluces, a los que se unió alguno extremeño, conscientes de lo mucho que el nuevo Estado esperaba de la agricultura y de la necesidad que habría para ello de aumentar el parque de maquinaria agrícola, decidió crear una gran empresa con este objeto, la Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas (SACA), que se constituiría el 29 de diciembre de 1939 en la notaría sevillana de don Juan Muñoz Casillas, con un capital social de 10 millones de pesetas, del que inicialmente se suscribieron 7,5 millones. El primer consejo de administración se formó con José María de Ybarra y Gómez-Rull,<sup>1</sup> Eduardo Luca de Tena y Luca de Tena,<sup>2</sup> Juan Armero Castrillo, marqués de Albudeite,<sup>3</sup> Félix Moreno Ardanuy<sup>4</sup> y Ricardo Medem González,<sup>5</sup> este último como gerente, Pedro

\* A la memoria del profesor Antonio Parejo y en homenaje al profesor Antonio Miguel Bernal, en su jubilación, dos grandes historiadores andaluces.

1. José María Ybarra Gómez-Rull (1880-1964) era naviero y propietario de la finca La Casajera, en el término de Coria. Desde 1916, ejercía la presidencia de Ybarra y Cía., la principal empresa del grupo familiar (Sierra, 1992).

2. Eduardo Luca de Tena y Luca de Tena (1892-1973) era alcalde de Sevilla en el momento de la constitución de SACA.

3. El marqués de Albudeite era un terrateniente extremeño que llevaba en arrendamiento la finca Maestrescuela, de Sevilla.

4. Félix Moreno Ardanuy (1880-1960), terrateniente de Posadas y Palma del Río, se había distinguido por sus posiciones conservadoras durante la República y la Guerra Civil.

5. Ricardo Medem González era propietario de la finca Fuente Cisneros, en Alcorcón (Madrid), en la que cazaba Franco muy a menudo. La firma Ricardo Medem y Cía., además de otras muchas actividades empresariales relacionadas con el campo, era importadora del tractor Lanz.

*Fecha de recepción: noviembre 2015*

*Versión definitiva: febrero 2016*

*Revista de Historia Industrial*

*N.º 68. Año XXVI. 2017.2*

Ruiz Berdejo<sup>6</sup> como secretario y Elías López de Ullivarri, ingeniero industrial, como director técnico.

En este trabajo se estudian las vicisitudes de esta empresa, sus dificultades desde el momento mismo de su constitución, la operación de salvamento llevada a cabo por el Instituto Nacional de Industria (INI), la catastrófica gestión de este y su estrepitoso fracaso cuando comenzó a crearse en España la gran industria de fabricación de maquinaria agrícola. Además, otro objetivo importante de este trabajo es el de conocer los procedimientos de gestión del grupo empresarial público, el peso de los intereses políticos en sus decisiones, las contradicciones entre el principio de subsidiariedad que decía seguir y la verdadera práctica del grupo, la circularidad *inputs-outputs* de sus empresas con la que se pretendía conseguir la rentabilidad de algunos de sus proyectos, el perfil de los hombres que ponía al frente de sus empresas y sus relaciones con empresas, técnicos y patentes extranjeras.

### **Primeros años de SACA y primeras dificultades**

Los primeros años de SACA fueron mucho más difíciles de lo que sus promotores habían podido esperar. Se compraron los terrenos para la factoría en un punto estratégico, junto al canal de Bonanza, el ferrocarril y la carretera de Madrid-Cádiz (km 547), con una superficie de 90.549 metros cuadrados, e inmediatamente, en el verano de 1940, se iniciaron las obras. En parte por una indefinición del proyecto y por unos cálculos técnicos y económicos defectuosos, y en parte por una fuerte subida de los precios a causa de la Segunda Guerra Mundial, los fondos propios de la empresa se agotaron muy pronto. Para allegar nuevos recursos, en 1942 se hizo una ampliación de capital de 10 millones de pesetas, ahora ya con mucho menos entusiasmo por el proyecto, ya que a finales de 1943, del total de 20 millones escriturados hasta entonces, solo se habían suscrito 13,29. Este fue el primer gran problema de la nueva sociedad, que se vio obligada a recurrir a cuantiosos préstamos bancarios para poder hacer frente a sus graves problemas de tesorería.<sup>7</sup>

El segundo gran problema fue la escasez de algunos materiales necesarios para la construcción de la factoría, lo que hizo que se prolongase más de lo previsto el plazo de terminación de las obras, que no quedaron concluidas hasta mediados de 1943. Después de numerosas improvisaciones por indefinición del proyecto durante su construcción, en el momento de su inaugura-

6. Pedro Ruiz Berdejo era entonces un joven abogado que empezaba a destacar.

7. SACA: Memoria y Balance a 31 diciembre 1945; y SACA-INI, leg. 337.3, exp. 6 (en las referencias a documentos del archivo del INI, utilizo las firmas que le dieron el profesor Gómez Mendoza y colaboradores en los años 1993 y siguientes).

ción la factoría contaba con: varias naves industriales; una fundición, con una capacidad para 40.000 kg de hierro y 7.000 kg de acero al horno eléctrico en jornada de ocho horas, lo que hacía de ella una de las fundiciones más grandes y modernas de España; instalaciones de forja, mecánica y chapistería, con una capacidad de producción anual de 3.000 toneladas de maquinaria, una cifra importante pero que quedaba muy por debajo de la capacidad de producción propia de hierro y acero, lo que, de acuerdo con lo previsto, obligaba a conseguir trabajos para otras empresas de la región, entre las que se pensaba en esos momentos en Constructora Naval, Consejo Ordenador de la Construcción Naval y Astilleros de Echevarrieta y Larrinaga de Cádiz.

El tercer problema fue la escasez no solo de materias primas para la producción de laminados (hierro y chatarras para los hornos eléctricos), sino también de energía eléctrica y de piezas especiales, como rodamientos a bolas y aleaciones especiales. El suministro de hierro y chatarras estaba sujeto a la concesión de un organismo oficial, la Delegación Oficial del Estado en las Industrias Siderúrgicas (DOEIS), que administraba las existencias nacionales de forma absolutamente arbitraria, y aunque la gerencia hacía todo lo que estaba en sus manos para que se le aumentaran los cupos oficiales, para que se le permitiera llegar a acuerdos directos con productores de acero<sup>8</sup> y para conseguir chatarras de distintas procedencias, a veces de forma ilícita, como eran las importaciones no autorizadas de Marruecos o los productos de desguace de barcos, en este caso con los consiguientes riesgos de sanción, la escasez de estas materias primas fue continua. La falta de suministro de energía eléctrica, en los primeros años solo hidráulica, se debía sencillamente a la inexistencia de instalaciones suficientes en las proximidades de la factoría y a la escasez de lluvias, hasta el punto de tener que cerrarla en los meses de menor disponibilidad, dado que el consumo doméstico se consideraba prioritario.

Mientras se construía la factoría, SACA trató de obtener algunos ingresos con la importación y venta de aperos, y lo consiguió. Pero tan pronto comenzó la producción propia a mediados de 1943, los problemas fueron en aumento. Desde esta fecha y hasta finales de 1945, tan solo en jornales pagados y no aprovechados por falta de energía y otros suministros se perdieron 1,5 millones de pesetas, aparte de la desorganización que estas incidencias generaban en la industria: «Sin dinero, sin materiales y sin energía eléctrica, no se puede producir, ni nada se puede hacer», se lamentaba el gerente en la Memoria anual de la sociedad correspondiente a 1945.

8. Entre sus operaciones más importantes, SACA tomó un 49% de Laminadora del Sur S.A (Lamesu), arrendataria de Industrias Cobián, que durante algún tiempo cubrió parte de sus necesidades de acero.

A la vista de las dificultades técnicas, económicas y financieras para cumplir con su objeto social, el Consejo barajó distintas alternativas, incluida la disolución inmediata de la sociedad. Como solución extrema, se acordó pedir ayuda al Instituto Nacional de Industria (INI), que se creía que no podría negarla dados los objetivos de la sociedad.

### **Salvamento de SACA por el INI**

En un escrito de 24 de noviembre de 1943, el gerente de SACA se dirigió al INI en los siguientes términos:

Hemos creído realizar con la implantación de nuestra industria en esta región no solo una obra que resuelve totalmente el problema de la fabricación o abastecimiento de maquinaria agrícola (independizándola del extranjero), sino que beneficia también al desenvolvimiento industrial de nuestro país, al crear en Andalucía una industria metalúrgica y productora de acero, que en un momento dado pudiera prestar inestimables servicios.

Después de una breve descripción de las instalaciones, concluía así:

No sabemos si nuestra industria puede ser juzgada por Vds. como de suficiente interés nacional para participar en ella, absorbiendo mediante condiciones a convenir parte de las acciones que hoy tenemos en cartera. Esta es la consulta que por la presente nos permitimos hacerles.<sup>9</sup>

En sus primeros años de actuación, el INI no estaba particularmente interesado en el desarrollo industrial de las regiones más atrasadas,<sup>10</sup> pero, por distintas razones, se estaba volcando con Andalucía, y además el objeto de la nueva sociedad entraba dentro de sus objetivos.<sup>11</sup> Esto último y la influencia que pudieran ejercer los poderosos consejeros de SACA para que atendiera su petición era lo que había hecho a su gerente tomar esta iniciativa.

Seis meses después de recibirse la petición de SACA, el 26 de mayo de 1944, el gerente del INI, Mario Herrán, elevaba un informe al presidente del Instituto, Juan Antonio Suanzes, en el que se decía en resumen lo siguiente:<sup>12</sup> 1) de los estudios realizados se desprendía que el inmovilizado excedía con mucho al capital desembolsado y que las pérdidas acumuladas entre 1940 y

9. INI-SACA: leg. 337.3, exp. 1.

10. INI (1978, 1981 y 1984) y Martín Aceña y Comín (1990).

11. Sobre el papel del Estado en la industrialización de Andalucía en el periodo 1940-1998, Martín Rodríguez (2004) y Ortega Almón (2003).

12. INI-SACA: leg. 337-3, exp. 17.

1943 eran de 671.413 pesetas, pero la situación podría quedar despejada si se colocaban las acciones que quedaban en cartera y se consolidaban las obligaciones a corto plazo de la empresa con los Bancos de Bilbao y Español de Crédito, un total de 10,25 millones de pesetas, mediante la operación de 6,50 millones de pesetas que se tenía solicitada al Banco de Crédito Industrial; 2) sobre las premisas anteriores, se estimaba que la producción podría ser de 930 toneladas de maquinaria agrícola, los ingresos anuales de unos 6 millones de pesetas y el beneficio líquido de cerca de 3 millones; y 3) se aconsejaba la participación del INI, por el gran número de agricultores implicados en el proyecto, lo que facilitaría las ventas de maquinaria, y porque no se preveían tampoco grandes dificultades para la venta de los excedentes de laminados, entre cuyos clientes podría contarse con la Empresa Nacional Elcano, otra empresa del grupo.

Desconocedor, seguramente, del informe favorable del gerente del INI y agobiado por las deudas y falta de tesorería, Medem volvió a dirigirse al Instituto en un escrito de 19 de junio de 1944, solicitando información sobre la «tramitación del asunto nuestro». Desconozco lo que pudo pasar para que hubiera un cambio tan radical en la posición inicial de la gerencia del INI, pero en esta ocasión la respuesta de Mario Herrán, de 17 de julio, fue terminantemente negativa.<sup>13</sup>

Pero los hombres de SACA, buena parte de ellos personalidades importantes de la burguesía sevillana y adeptos al nuevo régimen, no estaban dispuestos a rendirse y a renunciar a la ayuda del INI, para entonces ya su única tabla de salvación. Resistiendo agónicamente en medio de todas sus dificultades, en octubre de 1944 consiguieron que su presidente, Suanzes, visitara la factoría de Sevilla y que se llevara una impresión favorable sobre la oportunidad de su participación. Pocos días después, Medem renovaba su petición de ayuda con dos nuevos argumentos, seguramente sugeridos por el propio Suanzes como parte de su estrategia para el grupo: 1) la producción de acero de SACA era crucial para las necesidades de Andalucía y en particular para la Empresa Nacional Elcano, cuyos Astilleros en Sevilla iban a convertirse pronto en realidad; 2) constituía una verdadera labor nacional el dotar a esta región, eminentemente agrícola, de una industria propia que le asegurase el suministro normal de toda la maquinaria agrícola que necesitara para la intensificación de cultivos, sin estar supeditada a la recepción de perfiles comerciales de las acerías del norte.<sup>14</sup>

La respuesta del propio presidente del INI no se hizo esperar en esta ocasión. En escrito de 25 de noviembre, daba cuenta a Medem de que se había acordado tomar en consideración la petición de ayuda y nombrado una Po-

13. INI-SACA: leg. 337-3, exp. 3.

14. INI-SACA: leg. 337-3, exp. 21.

nencia para que efectuara las informaciones necesarias complementarias a las ya existentes. Poco después, el Consejo del INI, en su sesión de 15 de junio de 1945, aprobó las bases de su posible participación, justificándola con nuevas razones, entre las que aparecía incluso su deseo de contribuir al desarrollo regional, que no sería explícito y general en sus políticas hasta años más tarde:<sup>15</sup>

1) el Instituto acudía en auxilio de SACA porque su negativa originaría la quiebra de la empresa, con grave perjuicio para numerosísimos labradores de la región que por primera vez se habían aventurado en un asunto industrial de esta magnitud; 2) la decisión de montar una industria de producción de hierro, acero y maquinaria agrícola en el centro de una región agrícola no podía considerarse desacertada y, por otra parte, estaba «en paralelo con los planes generales del Instituto que tienden, en cierto modo, a modificar el centro de gravedad industrial, precisamente en este sentido, a fin de mejorar las condiciones de vida en zonas de jornales bajos y sobre todo poco estables», puestos ya en práctica en Sevilla con proyectos como los de Construcciones Aeronáuticas S.A. (CASA), Hispano Aviación y Astilleros, a los que podría ser de gran utilidad la producción de aceros de SACA; 3) aunque el desenvolvimiento económico de la empresa no había sido satisfactorio hasta entonces, en parte por la falta de ambiente industrial en la región, una adecuada y enérgica dirección podría corregir todos los errores cometidos; y 4) el Instituto consideraba obligado actuar en este caso, que encajaba perfectamente en las misiones que le había encomendado su Ley de creación, pero adoptando todas las medidas precisas para garantizar el capital que colocase en la empresa.

Después de más de un año de laboriosas negociaciones, el 7 de diciembre de 1945, la presidencia del gobierno acordó al fin la participación del INI en SACA en términos que permitían un amplio margen de negociación, pero con importantes limitaciones: el capital social de SACA podría ser ampliado hasta 28 millones de pesetas y la participación del INI sería concertada y sustanciada de forma que este organismo dispusiera en todo caso del control absoluto en las decisiones del consejo de administración.<sup>16</sup> Por consiguiente, los deseos iniciales del Consejo, que había solicitado solo que el INI tomara las acciones en cartera, quedaban totalmente desbordados, obligándose a cederle el control de la empresa.

Los términos definitivos del acuerdo, fechado el 22 de diciembre de 1945, fueron los siguientes: 1) SACA pondría inmediatamente en circulación las 13.152 acciones que tenía en cartera y a continuación ampliaría el capital social hasta la cifra de 27.424.000 pesetas, acordando que el capital social estuviese dividido en dos tipos de acciones, ordinarias y preferentes, siendo las primeras las que ya estaban en circulación, por valor de 13.424.000 pesetas,

15. INI-SACA: caja 612, signatura 337, carpeta 49.

16. INI-SACA: leg. 337.3, exp. 55.

y las segundas las que estaban en cartera y las representativas de la ampliación del capital; 2) las acciones preferentes tendrían derecho a un interés preferente de hasta el 5% y, en caso de disolución de la sociedad, las ordinarias no tendrían derecho a percibir haber alguno en tanto las preferentes no se hubieran reintegrado íntegramente de su valor nominal; 3) SACA se obligaba a que el capital privado suscribiera un total de 4 millones de pesetas de las acciones preferentes, y el INI, una vez hecha esta suscripción, procedería a suscribir acciones por valor de 5 millones, quedando en cartera el resto de las acciones preferentes, por valor de 5 millones, reconociéndose al Instituto el derecho a suscribir de ellas las que representaran la suma de 3.400.000 pesetas, a fin de disponer del 60% del total de las acciones preferentes; 4) el gobierno de la sociedad correspondería a las acciones preferentes y el Instituto ejercería, en todo caso, el control absoluto de la sociedad hasta que, estabilizada la situación o por otras causas, decidiera desprenderse de todas o parte de sus acciones, en cuyo caso concedería derecho preferente de adquisición al resto de las acciones preferentes; y 5) SACA se obligaba a no hacer ninguna modificación que alterase la situación existente al firmarse el convenio, en tanto que el INI expresaba su intención de proceder a una profunda reorganización técnico-económica de la empresa tan pronto participara en ella.

### **Primeros pasos de SACA con el INI. Reestructuración de la empresa**

Después de cumplirse los términos del acuerdo, el INI nombró como presidente de SACA al militar y terrateniente andaluz Luis Alarcón de Lastra<sup>17</sup> y como consejeros a Joaquín Gómez Pantoja, coronel de Ingenieros de Armamento y Construcción, Manuel Fernández Aramburu y León, profesor mercantil, Carlos Méyer Gargallo, comandante de Ingenieros Aeronáuticos, José Delgado Brackembury, ingeniero de caminos, y Alberto Candau Corbacho, ingeniero agrónomo. Como consejeros en representación del capital privado quedaron Ricardo Medem, vicepresidente, Eduardo Luca de Tena y Luca de Tena, José María Ibarra y Juan Alarcón de Lastra, hermano de Luis y militar y terrateniente como él. Cuando poco después Medem abandonó el consejo y la gerencia para continuar en sus propias empresas, el INI designó como nuevo gerente a José Varela de la Cerda, comandante del Cuerpo de In-

17. Alarcón de Lastra (Sevilla, 1891-1971) había sido teniente de artillería en el Protectorado de Marruecos y, acogiéndose a la Ley Azaña, se había retirado del ejército durante la República para dedicarse a la agricultura en las fincas Arroyuela Alta y Arroyuela Baja, en la Vega de Carmona, tomadas en arrendamiento al duque de Alba. Durante la Guerra Civil había vuelto al ejército y, terminada aquella, había sido nombrado gobernador civil de Madrid y ministro de Industria y Comercio del segundo gobierno de Franco, cargo del que cesó el 17 de octubre de 1940. Cuando llegó a la presidencia de SACA formaba parte del grupo de procuradores designados por el jefe del Estado.

genieros de Armamento y Construcción, que estaría al frente de la fábrica cinco años.

Las primeras gestiones en favor de SACA del vicepresidente del INI, Joaquín Planell, consistieron en dirigirse a ministros, subsecretarios y directores de las empresas del grupo para que hiciesen pedidos a la nueva empresa. Paralelamente, comenzó a pedir informes a la gerencia de SACA con los que oponerse a la autorización de nuevas industrias que pudieran hacerle competencia, a ella o a otras empresas del INI. Se trataba con ambas acciones de obtener beneficios inmediatos mediante una circulación *inputs-outputs* entre empresas del grupo y de evitar una posible competencia futura.

Hasta finales de mayo de 1946 no sometió Alarcón de Lastra el nuevo programa de fabricación del taller de fundición de acero y hierro a la consideración del Instituto. En un doble turno de ocho horas se proponía alcanzar una producción bruta mensual de 200/225 toneladas de acero. Para ello era necesario hacer pequeñas reformas en la factoría, había que conseguir una ampliación de los cupos de chatarra, hierro y ferroaleaciones, había que encontrar una solución definitiva para el suministro regular de energía, y había que hacer frente al sinfín de autorizaciones de precios, márgenes y licencias de los productos intervenidos.<sup>18</sup> Todo ello consumió muchas horas de la gerencia, haciendo ver a los accionistas privados de SACA que la capacidad de influencia del INI para resolver algunas de estas graves dificultades era también limitada.

En agosto de 1946, se planteó la posibilidad de importar tractores, e incluso de producirlos en un futuro inmediato, una idea que al parecer había estado en la mente de los promotores desde el primer momento. Para ello, Alarcón de Lastra solicitó autorización del Instituto para continuar las conversaciones que había iniciado el gerente de la empresa con la Casa Fowler, de Leeds (Inglaterra), a fin de obtener la concesión en exclusiva para España de la distribución de sus tractores, motores diésel, maquinaria agrícola y, en su caso, de las patentes para la fabricación de estos tractores en Sevilla.<sup>19</sup> También se mantuvieron conversaciones para la importación de maquinaria agrícola con las casas Harrison McGregor & Guest Ltd. (Leigh, Lancashire) y Ransomes, Sims & Guest, Ltd. (Ipswich), como posible complemento a su actividad principal de fabricación.

En enero de 1947, después de más de dos años de haber tomado el INI el control de la empresa, se plantearon algunas reformas y una ampliación de la factoría, con una inversión total de 2,37 millones de pesetas.<sup>20</sup> Con ello se pretendía aumentar la producción desde las 35.000 máquinas de 1946 hasta

18. INI-SACA: leg. 337.9, exp. 58.

19. INI-SACA: leg. 337.4, exp. 4.

20. INI-SACA: leg. 337.4, exp. 1.

44.000, con un peso total de 345 toneladas. Los aperos que se producirían serían arados de distintos tipos, cultivadores, sembradoras, gradas, empacadoras, guadañadoras, la mayor parte de ellos para tracción animal. Con ello, SACA se convertiría en la mayor empresa productora de maquinaria agrícola de España, por encima incluso de Ajuria, que ejercía entonces el liderazgo.

Pero los problemas financieros de SACA no terminaban de resolverse. Para conseguirlo, por indicación del Instituto, en abril de 1947 se celebró una Junta General Extraordinaria para la puesta en circulación de los cinco millones de acciones preferentes que la sociedad tenía en cartera. Los accionistas privados solo suscribieron 360 acciones, con un valor nominal de 180.000 pesetas, y el INI, que no quería tener una participación directa en la empresa superior al 60%, optó por mantener parte de su financiación en forma de préstamos y pedir a la Empresa Nacional Elcano, perteneciente al holding, que suscribiera acciones por importe de 3,5 millones de pesetas, con dos vocales en el consejo de administración.

Los resultados de los ejercicios siguientes no fueron buenos y ni siquiera se pudieron resolver los problemas de suministro de materias primas y de energía, causantes en parte del mal comportamiento de los costes de producción. Todo ello provocó la dimisión del gerente, Valera de la Cerda. En junio de 1950, Joaquín Planell, vicepresidente del INI, se dirigía desesperadamente a Suanzes, por entonces presidente del Instituto y ministro de Industria, solicitando su intervención para normalizar el suministro de energía, «si no se deseaba frustrar en poco tiempo» la continuidad de la empresa que tanto había costado poner en marcha.<sup>21</sup>

En ese mismo año, tratando de mejorar sus resultados por nuevas vías, SACA reanudó las conversaciones con varias casas extranjeras productoras de maquinaria para actuar como importadora de su maquinaria, como fabricante de aperos para sus tractores, o como concesionaria de patentes para la fabricación de cosechadoras y tractores. Se produjeron conversaciones con Carlos de Salamanca, concesionario de Ferguson en España, para la fabricación de aperos para sus tractores; con José Luis López Quesada, de la banca López Quesada y consejero delegado de la firma Finanzauto, concesionaria de la Société Française de Matériel Agricole et Industriel, constructora del tractor Vierzon, para el montaje de estos tractores en Sevilla y para la construcción de piezas que representarían en torno a un 25% del tractor; con Ricardo Medem, que acababa de dejar el Consejo de SACA, para el suministro de repuestos para el tractor Lanz, de cuya firma era delegado general en España; con el ingeniero Guzo, enviado por Ford Motor Ibérica, para negociar el suministro de diversas máquinas agrícolas; y con la firma francesa De Dion Bouton para la organización de la red de ventas y servicio técnico de su trac-

21. INI-SACA: leg. 337.0, exp. 23.

tor Eco. Pero todas estas conversaciones discurrían con extraordinaria lentitud porque la gerencia de SACA debía dar cuenta puntualmente de ellas a la dirección del INI, que tardaba meses en contestar a las propuestas de contratos que se le enviaban, o simplemente no contestaba.

### **Ampliación del programa de producción: fabricación de cosechadoras**

En esta situación, el Ministerio de Industria, por Decreto de 15 de febrero de 1952, convocó un concurso entre entidades españolas para la fabricación de tractores de ruedas de potencia media, declarando esta actividad de «interés nacional», lo que suponía poder disfrutar de determinados beneficios, tales como la expropiación de terrenos, la concesión de importaciones de los equipos necesarios para el funcionamiento de la factoría y cierta exclusividad de venta en el mercado nacional, entre otros. En las bases del concurso se establecía que la capacidad de producción en un turno de ocho horas debía ser de unas 3.000 unidades anuales, dándose un plazo para la instalación de treinta y seis meses a partir de la adjudicación. Era una ocasión de oro para que SACA diese al fin el paso que venía buscando.

En un principio, el INI vio también en el concurso una ocasión para reorganizar a SACA y para crear unos prototipos propios de tractores totalmente «nacionalizados», que en el lenguaje de la época significaba simplemente sustituir equipos importados por otros similares producidos en el interior, o que determinados porcentajes de las piezas utilizadas en su fabricación pasaran a ser de producción nacional, o sea, seguir los objetivos autárquicos del nuevo Estado. El plan concebido para ello, aprobado por su consejo de administración el 21 de marzo de 1952, fue como casi todos los planes del INI en esos años: implicar en el proyecto a varias empresas del grupo para no tener que ir al mercado a proveerse de *inputs* o a vender productos. En esta ocasión, el eje sobre el que debía girar el proyecto era el Centro de Estudios Técnicos de Automoción (CETA), con sede en Madrid, que había sido creado por Suanzes en 1945 poniendo a su cargo al prestigioso ingeniero catalán Wilfredo Ricart.<sup>22</sup> En concreto, el plan consistía en crear una Sección de Maquinaria Agrícola en el CETA, que, en estrecho contacto con los Ministerios de Agricultura e Industria, se dedicaría al estudio de los trac-

22. Wilfredo Ricart (Barcelona, 1897-1974) había creado en 1920 la sociedad Motores Ricart-Pérez, logrando un gran prestigio como proyectista de motores para Hispano-Suiza y otras empresas. La Segunda Guerra Mundial le sorprendió en Italia, donde se quedó colaborando con Alfa-Romeo. En 1945, Suanzes le puso al frente del CETA, al que Ricart incorporó un equipo de ingenieros italianos que habían trabajado con él en Alfa Romeo, creando un año después la Empresa Nacional de Autocamiones S.A. (Enasa), de la que fue su primer consejero delegado. En los años siguientes estaría al servicio del INI como uno de sus hombres más importantes.

tores de ruedas con el doble fin de impulsar en el país esta importante actividad y de proporcionar a SACA información técnica para sus futuros programas de fabricación. Para ello, debía contarse con la colaboración de Enasa, primera firma de motorización de España con su motor Pegaso (motores, transmisiones y similares), Boeticher y Navarro, Elcano, Bazán y, por supuesto, SACA, la factoría donde iban a fabricarse los tractores.

Finalmente, el plan no se llevó a cabo y el INI decidió que SACA tampoco se presentara al concurso, que terminó resolviéndose en favor de dos grupos empresariales: el consorcio formado por Ricardo Medem y Cía., Nueva Montaña Quijano S.A. y el Banco de Santander, que previamente habían llegado a un preacuerdo con la firma Heinrich Lanz A.G. de Mannheim (Alemania) para fabricar mediante licencia sus tractores Lanz, y que constituirían después la sociedad Lanz Ibérica S.A. con la participación de Heinrich Lanz A.G.; y Motor Ibérica, S.A. una firma de Barcelona que operaba en España desde 1920 con el nombre de Ford Motor Ibérica, con patentes Ford. Ambos grupos actuarían *de facto* como un verdadero duopolio en los años siguientes hasta que, con la progresiva liberación de la economía española, fueron incorporándose otras firmas al mercado.<sup>23</sup>

En junio de 1952, Alarcón de Lastra presentó su dimisión como presidente y consejero de la sociedad. La razón aducida fue su traslado como general de Artillería a la región militar de Valladolid. Sin embargo, en un tiempo en que no era infrecuente que los grandes hombres del régimen compatibilizaran altos cargos en distintos puntos de la geografía nacional, no es aventurado pensar que la verdadera razón de esta decisión fuera su desencanto por el modo en que el INI estaba conduciendo la empresa. Tres meses después, el Instituto decidiría trasladar su domicilio social a Madrid, poniendo claramente en evidencia la razón aducida por Alarcón de Lastra. Durante su presidencia (1945-1952), las ventas habían aumentado de 6,7 a 24 millones de pesetas, pero los beneficios habían sido prácticamente inexistentes y SACA ni siquiera había conseguido definir su proyecto.

Para sustituir a Alarcón de Lastra, el INI puso en la presidencia de SACA al propio Ricart, que llevó a la gerencia a Claudio Boda, un hombre que ya había trabajado con él en Enasa.<sup>24</sup> De todos los proyectos que había sobre la

23. A Motor Ibérica S.A. y Lanz Ibérica S.A., que comenzaron la fabricación de tractores de tamaño medio en Barcelona y Getafe (Madrid) en 1955 y 1956, respectivamente, fueron uniéndose en los años siguientes Hanomag-Barreiros (Villaverde, Madrid, 1959), SACA (1960), Vehículos Industriales y Agrícolas (Zaragoza, 1961), S.A. de Maquinaria Renault (Burgos, 1967) y S.A. de Vehículos Automóviles (Valladolid, 1967).

24. Claudio Boda Villalonga (Barcelona, 1920-2006), ingeniero industrial, tuvo su primer trabajo en Tetuán como director de una compañía hispano-marroquí. En 1950 volvió a Barcelona de la mano de Wilfredo Ricart, como ingeniero del taller de Enasa-Pegaso. Y desde allí se marchó en 1952 a SACA, en la que era asesor jurídico José María Amusatégui. Reclamado por Suanzes en 1957, volvió a Pegaso para dirigir la factoría de Barajas.

mesa en la empresa, Ricart se inclinó inicialmente por el montaje y construcción de parte del tractor Vierzon, de la mano de los López Quesada, a los que pidió que detuvieran sus ya avanzadas conversaciones con Macosa para hacerlo en Valencia.<sup>25</sup> La respuesta de Suanzes a su petición fue positiva, pero no sin recordarle el papel que el propio Ricart y los hombres del CETA habían desempeñado en los planes del Instituto para la fabricación de tractores, y relacionando en todo caso la cuestión con la reorganización industrial y la nueva financiación de SACA, aprobadas por el INI, pero pendientes aún de resolución por el gobierno.<sup>26</sup>

En su reunión de 27 de marzo de 1953, el Consejo de Ministros, basando su decisión en la necesidad de contribuir al programa de industrialización de Andalucía y en el apoyo que con ello se prestaba a otras industrias de la ciudad de Sevilla, incluidas las del propio INI, autorizó al fin la inversión y ampliación de capital solicitadas por SACA, aunque reduciéndola de 90 a 70 millones de pesetas, en acciones preferentes, al tiempo que adoptaba el compromiso de tomar las medidas necesarias para proveer a la empresa de elementos siderúrgicos, laminados, lingotes y chatarra en las cantidades precisas. Parecía, pues, que el INI y el gobierno continuaban confiando todavía en las posibilidades técnicas y económicas de SACA. En agosto de 1953, se acordó incluso la construcción de una barriada de viviendas para productores de la empresa, cerca de la fábrica, a fin de remediar lo que hasta entonces había sido uno de los problemas de la empresa, su traslado de estos desde Sevilla y otros núcleos urbanos. La plantilla era entonces de 438 trabajadores.

A 31 de diciembre de 1953, con la ampliación de capital suscrita y las obras de reforma de la factoría ya empezadas (una nueva nave de fundición, reforma del taller mecánico, nuevas oficinas, comedor para obreros y un nuevo almacén de productos terminados), el balance de la sociedad era de 126 millones y su capital social de 98.424.000 pesetas, distribuido así: INI, 76.305.500 millones; Elcano, 4.491.000; y capital privado, 17.627.500. Aunque en el ejercicio se había reducido el número de tipos de aperos, produciendo series más grandes con una mayor orientación a los de tracción mecánica, la situación económica y financiera de la empresa continuaba empeorando. Las ventas habían caído hasta 20,83 millones de pesetas, con unas pérdidas de 1,48 millones.

25. Materiales y Construcciones S.A. era el resultado de la fusión en 1947 de las empresas Construcciones Devis, de Valencia, y Sociedad Material para Ferrocarriles y Construcciones S.A., de Barcelona. En 1952, la planta de Barcelona se dedicaba a la fundición y moldeado de acero y a la fabricación y reparación de coches, autobuses, vagones y otro material rodante, y la planta de Valencia, a la fabricación de calderas de vapor y locomotoras eléctricas y de vapor.

26. INI-SACA: leg. 337.4, exp. 1.

A finales de 1954, las obras de reforma no estaban aún terminadas. Todo continuaba funcionando con extrema lentitud, porque los recursos financieros llegaban con cuentagotas y porque debía obtenerse autorización del INI para cualquier decisión que se tomase. En ese ejercicio, el programa de maquinaria agrícola consistió en la fabricación de arados de discos, con 3, 4 y 5 discos; arados de vertedera de 3, 4, 5 y 6 rejas; gradas centradas de 24 y 28 discos; gradas excéntricas de 12, 16 y 20 discos; rotavatores de distintos tipos; sembradoras de algodón y garbanzos y algunas otras piezas. En la Fundación, la producción se fue orientando hacia calidades especiales, como acero al manganeso y otras aleaciones a las que por entonces se dedicaban muy pocas fundiciones en España. Gracias a una nueva organización comercial, por la que comenzaron a establecerse depósitos en distintas provincias, las ventas aumentaron espectacularmente hasta 27,08 millones de pesetas, más de un 60% sobre las del año anterior, repartidas al 50% entre fundición y maquinaria, siendo los beneficios de 1,28 millones. Parecía que la gestión Ricart-Boada comenzaba al fin a dar resultados positivos.

Terminadas las obras, la nueva Fundación, piedra angular de toda la reforma, no pudo entrar en funcionamiento en 1955 porque la importación de las instalaciones necesarias para transporte automático y preparación de arenas se retrasó, ocasionando a su vez el retraso de la puesta en marcha del nuevo programa de fabricación. Pese a ello, las producciones de hierro y acero en ese año fueron de 994 toneladas, de ellas 806 de acero, un 9,7% más que el año anterior, que, después de cubiertas las propias necesidades de la empresa, se vendieron principalmente a empresas del INI, como Elcano, Enasa, Bazán y Astilleros de Cádiz. Las ventas de maquinaria también continuaron aumentando y los beneficios de la empresa alcanzaron la cifra de 1,09 millones de pesetas. Sin embargo, poco o nada se había avanzado en el nuevo programa de fabricación y el proyecto de fabricación de tractores parecía abandonado por el momento. Tan solo había gestiones avanzadas para fabricar, con un contrato de cesión de licencia y colaboración técnica, una cosechadora automotriz de pequeño ancho de corte, de la casa alemana Maschinenfabrik FAHR, A.G., de Gottamandigen.

En la Junta General de Accionistas de SACA para aprobación de las cuentas de 1956, Ricart anunció que ya se había firmado el contrato de licencia, colaboración y ayuda técnica para la inmediata fabricación de la cosechadora FAHR, pero no dijo nada sobre la fabricación de tractores.<sup>27</sup>

27. El Convenio entre SACA y la firma alemana Maschinenfabrik FAHR, por un periodo de catorce años, se firmó el 15 de febrero de 1957, siendo autorizado por el Ministerio de Industria el 3 de abril y por el Instituto Español de Moneda Extranjera el 25 de mayo (INI-SACA: leg. 337.3, exp. 82). En resumen, el convenio concedía a SACA la licencia de fabricación, el asesoramiento técnico de la casa matriz y la representación en exclusiva en España de la cosechadora FAHR, modelo MDL o similar, previendo una producción nacional del 30%

A continuación, el propio Suanzes, presente en la Junta, sabedor de las estrecheces financieras de la empresa, intervino para sugerir una nueva ampliación de capital a fin de normalizar la producción de la cosechadora, pronosticando que «no sería una anomalía» llegar a una facturación de 150 millones de pesetas cuando quedasen definitivamente resueltos los problemas de suministro de energía, de fuel y de materias primas con la inmediata puesta en marcha de la siderúrgica de Avilés (Ensidesa), que proporcionaría todo el lingote necesario.<sup>28</sup>

Ricart no tardó en hacer uso de este ofrecimiento público del presidente del INI. En diciembre de 1957 le envió una propuesta para una ampliación de capital de 70 millones de pesetas, de los que 63 se dedicarían a la fabricación de la cosechadora y 7 a la construcción de 94 viviendas para obreros. De nuevo tampoco decía nada de la fabricación de tractores. En su escrito, comenzaba presentando un balance general de su gestión desde su llegada en 1952. Las ventas habían pasado de 20 millones de pesetas en 1951 a 46 en 1956 y los beneficios de 65.094 pesetas a 1,99 millones. Por otro lado, el programa de fabricación había experimentado un cambio sustancial: de los 11 tipos de aperos de tracción animal y 6 de tracción mecánica en 1952, se había pasado a fabricar tan solo aperos de tracción mecánica; de la fundición de piezas de acero y hierro moldeado de calidad deficiente, a la fundición de piezas de acero tipo Hadfield, con especialización en piezas especialmente complicadas; y de la producción de piezas exclusivamente para consumo interno en la forja, a la fabricación de piezas estampadas para la industria de automoción.<sup>29</sup>

A continuación, evaluando la situación y previsible evolución del campo española, Ricart hacía unas proyecciones sobre la demanda de cosechadoras y la rentabilidad del nuevo proyecto de SACA. La superficie de trigo cultivada en España era entonces de 3.244.000 Ha. Suponiendo que un 30% de esta superficie se recogiese con la cosechadora SACA-FAHR y que cada máquina cosechase 225 hectáreas, podrían venderse un total de 4.444 unidades, lo que supondría diez años de trabajo para la factoría. Para competir con las cosechadoras de importación, el precio de la máquina debía fijarse en 225.000 pesetas. Fabricando 500 máquinas al año, ello supondría una facturación anual, tan solo por este concepto, de 101 millones de pesetas, con un beneficio de 16 millones. Con ello, la rentabilidad media del capital social, que se aumentaría hasta 168.424.000 pesetas, sería del 11%.

---

de la máquina en el primer año, que iría aumentando progresivamente hasta llegar a un 100% en el quinto. A cambio, SACA debía hacer un primer pago, en concepto de cesión de técnica y patentes, de 200.000 DM, más un canon del 4% de las ventas, pagadero por semestres vencidos (INI-SACA: leg. 337-4, exp. 7).

28. INI-SACA: Memoria y Balance del ejercicio 1956.

29. INI-SACA: leg. 337.3, exp. 82.

A los pocos meses, sin embargo, cuando parecía que la ampliación de capital no iba a encontrar problemas, Ricart y Boada fueron llamados por el INI para otras funciones, por lo que ambos presentaron su renuncia en febrero de 1958, aunque aún permanecerían algunos años más en su consejo de administración, en el que Boada fue siempre el hombre de confianza del INI. Como nuevo presidente-gerente se nombró al ingeniero agrónomo sevillano Félix Moreno de la Cova,<sup>30</sup> que había sustituido a su padre en el consejo de administración, aunque al poco tiempo se volvió a la situación anterior, quedando solo como presidente y nombrándose director-gerente al ingeniero industrial Eugenio Callizo.

Los resultados del primer ejercicio de esta nueva etapa de la empresa no fueron del todo satisfactorios. La fundición produjo un 23% más, con un total de 1.650 toneladas de piezas moldeadas, muy por debajo de lo previsto en su reforma. La fabricación de maquinaria agrícola se duplicó respecto al año anterior, con nuevos aperos. Se lanzaron al mercado las primeras 150 cosechadoras FAHR, muy lejos de las 500 previstas. Las ventas totales del ejercicio fueron de 103,26 millones de pesetas y los beneficios de 5,16 millones. Se continuó ampliando la zona geográfica de ventas, hasta las regiones centro y norte. Y no se pudo conseguir que el INI aprobara la ampliación de capital ofrecida por el propio Suanzes, con los consiguientes efectos negativos sobre la estructura financiera de la empresa, que se vio obligada a endeudarse muy por encima de lo razonable.

### **Nuevas máquinas: fabricación de tractores**

En su primera intervención ante la Junta General de Accionistas celebrada el 30 de julio de 1959, Moreno de la Cova pudo decir que se había puesto en fabricación la segunda serie de 500 cosechadoras FAHR y, como gran novedad, que se había firmado un acuerdo con International Harvester de Inglaterra para la fabricación y venta del tractor B-450, de 55 CV, un sueño largamente acariciado por la empresa. Las ventas del ejercicio 1958 habían sido de 103,26 millones de pesetas, con un incremento del 98% sobre el año anterior, distribuidas así: 58,66 millones de pesetas, de maquinaria agrícola; 7,75 millones, de material de riego; y 35,43 millones, de piezas fundidas y 1,41, de piezas forjadas. Los beneficios habían aumentado en un 55% respecto al año anterior, hasta un total de 5,16 millones.

30. Félix Moreno de la Cova (Palma del Río, 1911-1999), hijo Félix Moreno Ardanuy, era ingeniero agrónomo. Tras la Guerra Civil fue diputado provincial de Sevilla y en febrero de 1966 fue nombrado alcalde de Sevilla. Fue también delegado provincial de Agricultura y procurador en Cortes.

En la Memoria de SACA que acompañaba al convenio suscrito con IH (GB), se decía que, antes de la firma, se habían mantenido contactos también con Someca Fiat (Francia), Otto Deutz, Eicher y Fahr (Alemania) y directamente con IH (Chicago, EE. UU.), habiéndose inclinado finalmente por IH (GB) por las mejores condiciones económicas obtenidas y por tratarse de un tractor muy ajustado a las características del suelo español. Sobre el grado de mecanización de la agricultura española, se estimaba que el parque de tractores existente entonces en España era de unas 40.000 unidades, con una superficie labrada por tractor de unas 500 hectáreas, muy lejos de las 18 de Inglaterra, 46 de Estados Unidos, 100 de Francia o 156 de Italia, por lo que se creía que, alcanzando solo un grado de mecanización similar al de Italia, se necesitaría llegar a un parque de 240.000 tractores, es decir, 200.000 más de los existentes. El tractor de ruedas Farmall B-450, de una potencia superior a la media de los existentes en España, se consideraba el más adecuado para la «tenacidad y sequía» de las tierras españolas. Se estimaba que el tractor podría venderse a un precio de 300.000 pesetas, con una producción inicial mínima de 1.000 unidades por año. No había referencia alguna a la competencia de los dos grupos adjudicatarios del concurso de tractores de 1952, que ya habían comenzado su fabricación.

En cuanto a las cláusulas del contrato, IH (GB) concedía a SACA, en exclusiva para España, los derechos de fabricación y montaje del tractor, autorizándole a vender directamente al público un tercio de la producción en tanto los dos tercios restantes debían ser puestos a disposición de los representantes de IH (GB) en España, sin que esta concesión le impidiese vender directamente cualquiera de sus demás tractores; le autorizaba a hacer ostensible en el mercado que los tractores eran producidos con la patente Internacional, pero sin poder hacer uso de este nombre, y se comprometía a suministrarle la asistencia técnica y todos los componentes del tractor que pudiera necesitar. A cambio, SACA no tenía que entregar cantidad inicial alguna, sino tan solo el 3% sobre el precio neto de venta al público conforme se produjeran las ventas. El contrato se firmaba por diez años, pero podría rescindirse por cualquiera de las partes a partir del sexto año y por parte de IH (GB) en cualquier momento en caso de que SACA no produjese algún año un mínimo de 200 tractores. Y se preveía ya que el plan de SACA consistía en ir nacionalizando progresivamente la fabricación, desde el 30% inicial en las primeras 2.000 unidades, hasta un 50% en las segundas, un 70% en las terceras y un 100% a partir de la 6.000.

A los seis meses de haberse firmado, por temor a la competencia del tractor de 55 CV de Hanomag-Barreiros y el de 50-60 CV de Lanz Ibérica S.A., que comenzó a tenerse en cuenta, el convenio se amplió para producir el tractor B-275, de menor potencia. Ahora era urgente la ampliación de capital aprobada por SACA hacía tiempo, que terminó formalizándose el 25 de mayo

de 1959. Con un capital social de tan solo 168,45 millones de pesetas<sup>31</sup> y unas instalaciones que había que renovar para las nuevas actividades de la sociedad, SACA se disponía a competir con las grandes empresas españolas del sector y con las importaciones de maquinaria agrícola, ahora más fáciles por las mayores disponibilidades de divisas y por la incipiente liberalización de la economía española.

Entretanto, el ejercicio 1959 no fue bueno, debido en parte a la excesiva dependencia de recursos ajenos, pero también a los efectos del Plan de Estabilización, cuyas medidas más duras entraron en vigor en el mes de julio. Se pusieron en el mercado 250 unidades de la cosechadora FAHR, que representaron un 50% de la facturación, las ventas totales de la empresa fueron de 130,07 millones de pesetas y los beneficios de tan solo 1,28 millones, en realidad bastante menos si se tiene en cuenta que se practicaba una política muy laxa de amortizaciones y saneamientos.

Como hechos positivos del ejercicio 1960, en que continuaron todavía los efectos del Plan de Estabilización, cabe destacar la nacionalización íntegra de la cosechadora FAHR, a excepción del motor, que representaba un 25% de su coste, y el comienzo de la fabricación del tractor pequeño de IH, el SACA-432, de 35 CV, del que se vendieron las primeras 350 unidades, para lo que hubo que recurrir a una línea de crédito de 175 millones de pesetas en el Banco Español de Crédito, ya que se optó por dar grandes facilidades de pago a los distribuidores. Las ventas totales fueron de 201,02 millones de pesetas, con unos beneficios de 4,18 millones. La rentabilidad del capital, tan solo del 2,5%.

Ante la pésima estructura financiera y los graves problemas de tesorería de la empresa, causantes en buena parte de sus dificultades económicas, Moreno de la Cova, en un escrito de 17 de enero de 1961, planteó al INI una nueva ampliación de su financiación de 150 millones de pesetas, en esta ocasión mediante una emisión de obligaciones convertibles INI-SACA: 55 millones para inversiones en capital fijo y 125 para capital circulante, contando con que los beneficios de la empresa podrían aportar los 30 restantes. Se esperaba facturar 650 millones de pesetas (450 en tractores, 100 en cosechadoras, y 25 en cada una de las secciones de aperos para tractor SACA, aperos para otros tractores, repuestos y fundición para clientes) y obtener unos beneficios de 60 millones, con una rentabilidad del 5,5% para las obligaciones y del 25% para el capital. Se pedía ahora acudir a este tipo de financiación porque se pensaba que los beneficios que obtendría la empresa harían muy atractiva la

31. Escritura de aumento de capital otorgada ante el notario Antonio Callejón Amaro, de Madrid, el 25 de mayo de 1959. Después de este aumento de 70 millones de pesetas, el capital social era de 168.424.000 pesetas distribuido así: INI, 146.305.500 en acciones preferentes (86,86%); Empresa Nacional Elcano, 4.491.000 en acciones preferentes (2,67%); y capital privado, 13.424.000 en acciones ordinarias y 4.203.500 en acciones preferentes (10,47%).

conversión a la par de las obligaciones después de transcurrido el plazo de cinco años para optar a su conversión en acciones.<sup>32</sup> Con la habitual lentitud del INI, hasta julio de 1961 no se aprobó una primera emisión de 100 millones, con garantía del Estado, reservando los 50 restantes para ofrecerlos a IH (GB), con la que para entonces se habían iniciado conversaciones a fin de llegar a un mayor grado de colaboración financiera, o incluso a una posible integración.<sup>33</sup>

En 1961, la demanda de cosechadoras no creció lo que se esperaba. El número de tractores SACA S-432 vendidos fue de 608, de los que algunos fueron exportados a Colombia y Paraguay, países con los que continuaron las exportaciones de otros productos de SACA en los años siguientes, añadiéndose poco después a ellos Cuba.<sup>34</sup> A finales de año, se lanzó al mercado el tractor SACA S-455, motor de 55 CV, cuyo porcentaje de fabricación nacional fue solo del 10-15%, obligando ello a un elevado almacenamiento de piezas importadas de Inglaterra. La competencia para los dos nuevos productos estrella de la empresa —cosechadoras y tractores— había sido mucho más dura de lo esperado y esto comenzaba a preocupar a los hombres de SACA.<sup>35</sup> La fundición, aunque mejoró la calidad de sus productos, continuó dando pérdidas.

En el quinquenio 1958-1962, desde la llegada de Moreno de la Cova a la presidencia, las ventas habían pasado de 103,20 a 315,75 millones de pesetas. En 1958, se habían comenzado a producir cosechadoras y en 1960, tractores, haciendo con todo ello de SACA una de las mayores empresas de Andalucía. La distribución de sus ingresos había cambiado radicalmente desde 1943, cuando procedían de la fundición y de los aperos al 50%, a 1962, cuando habían correspondido 186,46 millones a tractores, 19,90 a cosechadoras, 69,76 a aperos, 17,89 a repuestos, 15,16 a la fundición y 15,16 a riegos. El número de trabajadores era ya de 784 personas, de los que 550 eran operarios y el resto personal directivo, técnico y administrativo. La productividad había pasado de 99.829 pesetas hombre a 402.742, un notable avance que había sido, sin embargo, menor que el de la competencia. Y, pese a todo ello, el beneficio había continuado cayendo, hasta 540.000 pesetas.

32. INI-SACA: leg. 337.3, exp. 21.

33. INI-SACA: leg. 337.3, exp. 162.

34. La entrada de SACA en el mercado iberoamericano tuvo lugar a raíz de la Feria Española de Bogotá de 1960, a la que por indicación del INI había acudido la empresa con algunas de sus máquinas.

35. La cosechadora fabricada por la empresa se vendía 80.000 pesetas más cara que la original de la Casa Fahr, cuyo precio de venta al público, en Alemania, era de unas 285.000 pesetas. Los precios de los tractores de 35 CV vendidos entonces en España eran: Fordson Dextra, 171.500 pesetas; David Brown 850 D, 175.000; SACA S-432, 179.000; International FV 265 D, 220.000; Case 430, 255.000; Massey Ferguson 35, 177.000; Allis-Chalmers 37, 180.000 y Otto Deutz 38, 221.000. Y los de 55 CV: Otto Deutz 50, 269.500 pesetas; Someca SOM-55, 275.000; SACA 530, 535.000; y Massey Ferguson, 222.000. En ese momento, SACA era aún competitiva en tractores, pero estaba ya completamente fuera de mercado en cosechadoras.

La situación económica de la empresa continuaba siendo mala y el diagnóstico de ello estaba bastante claro para todos desde hacía años. En la reunión de la Junta General de Accionistas de 17 de junio de 1963, un accionista hizo uso de la palabra para señalarlo certeramente: con unos recursos propios y ajenos de 600 millones de pesetas y con un elevado endeudamiento, la producción de 300 millones era pequeña, y de ahí que las escasas utilidades de la empresa se las llevaran los bancos. En realidad, el problema era aún mayor: con una gestión pesada e indecisa, con importantes ineficiencias técnicas y económicas y con una competencia cada vez mayor en el sector, SACA se había convertido en un gigante con pies de barro.<sup>36</sup>

Esta mala situación no pasaba desapercibida a los gestores de SACA. A fin de hacer frente al fuerte incremento de la cifra de negocios y a las nuevas inversiones necesarias, el consejo de administración, en su reunión de 28 de febrero de 1962, había aprobado una enésima ampliación de capital de 150 millones de pesetas. Para cumplir el programa máximo de fabricación se necesitaban nuevas inversiones por importe de 58,5 millones de pesetas y un circulante adicional de 91,5 millones de pesetas, que los bancos no estaban dispuestos a conceder. Los almacenes de productos acabados y de stocks de tractores pendientes de montar habían superado todas las previsiones, debido a las malas cosechas de años anteriores. Pero la decisión última sobre la ampliación de capital, en la que la Empresa Nacional Elcano no podía ahora ayudar,<sup>37</sup> no correspondía ni siquiera al INI sino al propio Consejo de Ministros. Y ahí empezó un nuevo calvario para SACA. En esta situación, las conversaciones con International Harvester (Chicago, EE. UU.), que para entonces se había interesado directamente por SACA, se hicieron absolutamente perentorias.

### **Una nueva operación de salvamento: constitución de International Harvester España S.A.**

En un escrito de 31 de mayo de 1963, José Sirvent, gerente del INI, hacía un amplio «comentario» a Moreno de la Cova sobre las bases que se estaban negociando para una eventual integración de IH y SACA.<sup>38</sup> Parecía dispuesto a cualquier concesión con tal de salir de la difícil situación en que se encontraba la empresa sevillana, con importantes recursos comprometidos y

36. SACA: Memoria Ejercicio 1962 y Acta de la Junta General de Accionistas de 17 de junio de 1963.

37. Por esa fechas, la Empresa Nacional Elcano, uno de los más ambiciosos proyectos de Suanzes, que había construido unos grandes Astilleros en Sevilla, se encontraba ya en plena descomposición (Valdaliso, 1997).

38. INI-SACA: leg. 337.4, exp. 1.

con una plantilla de más de 800 trabajadores, con sus puestos de trabajo seriamente amenazados. Fue ello lo que llevó a que, con una inusitada rapidez, a tan solo diez meses de haberse solicitado, el Consejo de Ministros aprobase la ampliación de capital en su reunión de 13 de noviembre de 1963, aunque sin hacerla efectiva por el momento.

Después de conocer los resultados de 1963, el INI, con Claudio Boada como hombre de confianza en el proyecto, aceleró las conversaciones con IH (Chicago, EE. UU.), que tenía la intención de constituir en España una sociedad totalmente independiente de su subsidiaria de Inglaterra. Y, rápidamente, el 30 de agosto de 1964, se llegó a la firma de un memorándum de intenciones, cuyas principales cláusulas eran las siguientes: 1) los firmantes se comprometían a unirse entre sí y, si fuera oportuno, con otros socios españoles, para manufacturar tractores y aperos de la marca International Harvester, a cuyo efecto constituirían una sociedad anónima, con la denominación International Harvester de España S.A., con un capital de 400 millones de pesetas; 2) para levantar este capital, SACA aportaría su predio industrial, valorado inicialmente en 100 millones de pesetas por la consultora Galtier Hispania S.A., más 20 millones adicionales en materiales y elementos que pudieran ser útiles a la nueva sociedad (30% del capital social); IH aportaría 195 millones de pesetas, de los que 30 millones podrían ser objeto de aportación no dineraria, procedentes de bienes de su subsidiaria Cima (48,75%); y Múgica y otras personas asociadas a esta firma, 80 millones (20%), quedando a disposición de otros, 5 millones de pesetas (1,25%); 3) la nueva sociedad no sería sucesora en ningún concepto de los derechos y obligaciones de SACA, si bien en la admisión de personal para la nueva empresa tendría prioridad el que prestaba sus servicios en SACA; 4) a fin de hacer realizables estos derechos prioritarios del personal de SACA y de resolver la crisis laboral que plantearía el periodo transitorio, estimado en unos dos años desde la firma del contrato, se consideraba indispensable que esta empresa continuase durante este tiempo la fabricación de maquinaria que ya venía haciendo; 5) SACA debía resolver su convenio vigente con IH (GB); 6) IH pondría a disposición de la nueva sociedad su organización de distribución en el exterior con el fin de que pudiera disfrutar de esta ventaja para sus exportaciones, con la única restricción de lo prevenido por el gobierno de Estados Unidos, que en aquel tiempo prohibía a sus ciudadanos participar en comercio con China, Corea del Norte, Vietnam del Norte y Cuba; y 7) aparte la manufactura de tractores y aperos IH, la nueva IHE tendría la distribución en exclusiva para España de todos los productos IH.<sup>39</sup>

39. INI-SACA: leg. 337.4, exp. 2. En la firma del convenio, el Instituto estuvo representado por su gerente, Joaquín García Chamorro; International Harvester, por H.A. Davis; y la empresa distribuidora de maquinaria agrícola de esta firma en España, Múgica, Arellano y

International Harvester impuso para hacer las valoraciones y la auditoría contable a Galtier Hispania S.A. y Deloitte, Plender, Haskins & Sell, respectivamente. Las conclusiones de sus respectivos informes fueron demolidoras: 1) el valor de los terrenos era de 13,8 millones de pesetas y el valor real de utilización de los edificios y maquinaria de tan solo 133,08 millones; 2) el escaso resultado obtenido por SACA en los últimos ejercicios se había debido al método de financiación, al usar principalmente préstamos de bancos y débitos a largo plazo; y 3) las pérdidas estimadas por ajustes en las partidas de existencias, clientes, efectos y otras menores eran de 77,66 millones. Aunque los técnicos del INI no estuvieron de acuerdo en algunos de estos puntos, terminaron aceptando plenamente ambos informes.

Los consejos de administración de las sociedades intervinientes tuvieron adoptados los correspondientes acuerdos de constitución de la nueva sociedad antes de concluir 1964 y el Consejo de Ministros la aprobó en su reunión de 8 de enero de 1965. Todo estaba a punto para la firma, a salvo de resolver dos únicas cuestiones: la eventual integración prioritaria de la plantilla de SACA en IHE, en total 923 trabajadores a finales de 1963; y la solución del periodo transitorio, en el que la fabricación podría venderse casi en su totalidad gracias a un gran pedido de Cuba, con un contrato suscrito en abril de 1965, por importe de 4.626.152 dólares.

Entretanto, en el ejercicio 1964 las cosas habían ido a peor en SACA. Habían vencido efectos comerciales a cargo de clientes por ventas realizadas en ejercicios anteriores por importe de 314 millones de pesetas, de los que casi 120 resultaron impagados, debido al empeoramiento de la situación económica de los agricultores, lo que hizo también que no pudieran disminuirse los stocks de materias primas y productos acabados. Las ventas totales habían sido de 302 millones de pesetas, un 7,7% menos que el año anterior, de las que un 80% habían sido exportaciones de aperos, principalmente a Cuba. Y las pérdidas del ejercicio, incluidos los ajustes exigidos en la negociación con IH, de 63,65 millones de pesetas, con unas pérdidas totales acumuladas de 93,80 millones, que habían obligado al Instituto a una operación acordeón para reducir y ampliar el capital social por esta misma cantidad.

En medio de todas estas dificultades, la constitución de IHE no se formalizó hasta febrero de 1966, año y medio después de la firma del memorándum. La composición del capital social experimentó una pequeña variación para dar entrada a Crédito Navarro S.A. y a Unión Industrial Bancaria S.A., pero IH y su concesionaria Múgica, Arellano y Cía. conservaron la mayoría del capital social. Las principales causas del retraso habían sido las dificultades para encontrar una fórmula satisfactoria para la integración de la plantilla de

---

Cía. S.A., y su subsidiaria, la Compañía Internacional de Maquinas Agrícolas S.A. (Cima), por Ernesto A. Alvigini.

trabajadores de SACA y el contrato con Cuba que, aunque resolvía el periodo transitorio, incomodaba a la firma norteamericana, que no quería que se la pudiera relacionar con este comercio, dadas las difíciles relaciones existentes entonces entre Cuba y Estados Unidos.

### **Final del proyecto: liquidación de International Harvester de España S.A.**

No es difícil explicar las razones que llevaron a la Junta General de Accionistas de IHE, en su reunión de 3 de julio de 1967, a acordar la disolución de la sociedad, año y medio después de haberse constituido. O mejor, resulta realmente inexplicable que esta sociedad llegara a constituirse, teniendo en cuenta que la razón aducida para su disolución fue literalmente que los trabajos de estudio y planificación de las actividades a realizar por la nueva empresa, la fabricación de dos nuevos modelos tractores, según lo previsto en el memorándum, habían llevado a la conclusión de que el proyecto era inviable.<sup>40</sup>

En la documentación presentada por IHE días después en el expediente de solicitud de crisis total ante la Delegación del Ministerio de Trabajo en Sevilla, se decía que, estudiados el mercado español de tractores, los precios de mano de obra y suministros y los costes de producción en la factoría proyectada, la empresa se encontraba en «el dilema realmente insoluble de o elevar extraordinariamente las cifras previstas de producción, con el obstáculo insalvable de una imposible venta y la aportación de medios financieros elevados, o ajustarse a la cifra prevista de 3.000 unidades, con pérdidas económicas de extraordinaria consideración».

En el escrito se hacía referencia a las expectativas optimistas en el mercado español de tractores, que efectivamente se confirmarían en los años siguientes: si en 1965 el número de tractores existentes en España era de 147.884, diez años después esta cifra había aumentado hasta 379.070, lo que supuso unas ventas de más de 23.000 unidades anuales, que abrieron un amplio campo a las empresas nacionales del sector, que llegaron incluso a exportar cierto número de tractores.<sup>41</sup> Pero, junto a ello, se apuntaban los graves errores cometidos en la propia concepción del proyecto, en la negociación y en la percepción de lo que estaba ocurriendo en el sector de la fabricación de maquinaria agrícola.

En los últimos años, en efecto, la competencia internacional había llevado a grandes procesos de integración entre fabricantes de maquinaria agrícola

40. En un breve trabajo, Martínez Ruiz (1999), utilizando archivos de Comisiones Obreras, ha contado los últimos meses de vida de SACA, apuntando también entre las causas que llevaron a su disolución la renuencia de IH a los contratos de SACA con Cuba.

41. Banco Hispanoamericano (1978).

la en todo el mundo. Entre los que se habían producido con especial incidencia en España, habían estado el de Massey Harris con Ferguson, el de Deutz con Fahr, el de John Deere con Lanz y el de CCM con Lanz Ibérica. La subsidiaria española de John Deere tenía en 1967 un capital social de 800 millones y una factoría extraordinariamente productiva en Getafe, con una capacidad de producción de 4.000 unidades. Motor Ibérica S.A., la otra concesionaria del concurso de tractores de 1952, en la que había estado Ford desde el primer momento, había absorbido en 1965 a siete sociedades de actividades afines y se fusionó en junio de 1967 con Massey-Ferguson, ampliando su capital a 1.800 millones y su capacidad de producción hasta 9.000 tractores.<sup>42</sup> Junto a estas grandes firmas internacionales, en España estaba Barreiros, que podía producir 5.000 tractores anuales.

Nada de esto se había tenido en cuenta suficientemente en el proceso de negociación. Con un capital social de 400 millones y una factoría obsoleta era imposible competir con estas firmas, a no ser que, efectivamente, se comprometieran mayores recursos financieros y se hiciera una reforma total en la factoría de Sevilla. SACA había llegado tarde al mercado de tractores y lo había hecho, además, por una vía equivocada. No acudir al concurso de 1952, como inicialmente se pensó, había sido un grave error, porque concedió una ventaja insuperable a las empresas que ahora, quince años más tarde, le impedían incorporarse al pelotón de cabeza. Y había sido también un grave error su opción por IH, porque aunque esta compañía no se desprendería definitivamente de su rama de maquinaria agrícola hasta unos años más tarde, desde principios de los sesenta estaba perdiendo la batalla con John Deere, que había revolucionado el mercado con sus tractores de mayor potencia.

Los últimos años de SACA, que en el proceso de liquidación de IHE recuperó los activos que había aportado a la sociedad, fueron tan difíciles como todos los de su vida anterior. A los graves conflictos laborales creados por el cierre de la empresa, a los que puso fin una Sentencia del Tribunal Supremo de 13 de abril de 1973,<sup>43</sup> hubo que añadir la muy problemática liquidación patrimonial de la sociedad. En la Memoria del ejercicio 1969, última de la que he podido disponer, se daba cuenta de la paulatina venta de los elementos del activo y de la política de cobro de créditos a terceros derivados de las ventas a plazos hechas en años anteriores, y de que habían continuado las ventas de maquinaria a Cuba, por un importe de 66,8 millones de pesetas. El balance a 31 de diciembre de ese año era de 438,55 millones de pesetas; el capital social, de 74,85 millones; y el inmovilizado tangible, de 81,51. Las pérdidas del ejercicio habían sido de 26,17 millones, que, unidas a las de los ejercicios poste-

42. Sobre las actividades de IH y John Deere en España, véase Álvaro Moya (2008) y (2010).

43. Ortega López (2005).

riores a la reducción de capital, elevaban el total de pérdidas a 46,50 millones. En el consejo de administración de la sociedad, presidido por Juan Lara Crevillén, un intendente mercantil y censor jurado de cuentas al servicio del INI llegado a SACA para su liquidación, figuraba todavía Luis Alarcón de la Cámara, que había sucedido a su padre en representación del capital privado sevillano. Y de los dos accionistas censores de cuentas nombrados por la Junta General de Accionistas para la revisión del balance y cuenta de resultados de ese ejercicio, uno de ellos era Félix Moreno de la Cova. La burguesía sevillana, que no había podido sacar adelante la empresa, estuvo presente en ella hasta el último momento. El INI, que tampoco había podido cumplir con los ambiciosos objetivos que pensó inicialmente para ella, se apuntó otro gran fracaso en Andalucía.

### **Conclusiones**

Crear una gran empresa para la fabricación de maquinaria agrícola en Andalucía era una gran idea en la inmediata posguerra civil española. Sus promotores, terratenientes sevillanos y extremeños, estaban seguros de que sería necesaria para la nueva agricultura, de que habría demanda para sus productos y de que la empresa gozaría de la protección del nuevo Estado, porque contribuiría a conseguir dos de sus grandes objetivos: aumentar la productividad agraria para abastecer las apremiantes necesidades alimenticias de la población y sustituir las importaciones que venían haciéndose de este tipo de maquinaria.

En muy poco tiempo, a finales de 1939, la empresa se constituyó con el nombre de Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas (SACA), con graves errores en la definición del proyecto: escasez de recursos propios, falta de ambición en el tipo de maquinaria a fabricar e imprevisión respecto al suministro de energía y materias primas. Por ello, pronto surgieron importantes problemas que los promotores consideraron insuperables con los recursos que estaban dispuestos a arriesgar. En estas circunstancias, para salvar a la empresa, cuando apenas tenía dos años de vida, utilizando toda su influencia política, recurrieron al INI, que decidió participar en su capital social con la condición de ser mayoritario y de tomar el control directo de la empresa.

La gestión de INI fue calamitosa. A pesar de llevar a SACA a dos de sus mejores hombres, Wifredo Ricart y Claudio Boada, y de emplear en ella cuantiosos recursos financieros a lo largo de más veinte años, el proyecto terminó en un rotundo fracaso, en tanto otras empresas de la competencia, que habían llegado después, despegaban y se hacían muy potentes con la producción en masa de tractores, cosechadoras y otras máquinas agrícolas. Por razones parecidas, y con la nota común de un mal proyecto y una pésima gestión, se

repetía aquí lo que estaba ocurriendo al mismo tiempo con otros grandes proyectos industriales del INI en Andalucía.<sup>44</sup>

Aparte de estudiar la historia de SACA en el seno del INI y de esbozar el nacimiento y estructuración de los grandes grupos empresariales de la industria de fabricación de maquinaria agrícola en España, la principal aportación de este trabajo, que viene a confirmar los resultados de otras monografías anteriores sobre empresas del INI, ha consistido en desvelar, a partir de sus propios archivos, las características fundamentales de buena parte de sus actuaciones en sus primeros años de vida, que resumo a continuación.

Pese a que los informes negativos de los servicios técnicos y jurídicos del INI, muy solventes, desaconsejaron una y otra vez su participación en SACA, exigiendo condiciones que nunca se cumplieron, la presidencia y la gerencia del INI, presionados por las influencias políticas de los promotores, no dejaron de dar pasos adelante, que les fueron comprometiendo cada vez más con nuevas obligaciones. En la prensa sevillana de esos años se cuentan sus frecuentes visitas a la fábrica, sus cacerías y fiestas en los cortijos de los consejeros de SACA. Amistades y conveniencias políticas y, en definitiva, decisiones no empresariales pesaron más que estas, aun viéndose los riesgos y la inviabilidad del proyecto en sus fases sucesivas.

Cuando el INI se hizo cargo de SACA, la presidencia y dirección de la empresa se encomendaron a militares de alto rango, a personajes públicos que habían acumulado méritos durante la Guerra Civil y a ingenieros del ejército que habían estado vinculados a las comisiones de movilización creadas después de la Primera Guerra Mundial. Sabemos ahora, por otros trabajos, de la vinculación del INI con estas comisiones y de la presencia de sus ingenieros militares en otras de sus empresas.

Pese a poner en SACA a dos de sus mejores hombres, Ricart y Boada, la gestión del INI fue calamitosa. La lentitud y excesiva burocratización y jerarquización de las decisiones, algunas de las cuales debían llegar hasta el Consejo de Ministros; la escasez de recursos financieros en los primeros años, que determinó una estructura financiera excesivamente dependiente de recursos bancarios a corto plazo; y la falta de visión sobre la previsible evolución del mercado de maquinaria agrícola, que le llevó a centrarse en un principio en aperos para tracción animal en lugar de tractores y cosechadoras, como pretendió tardíamente cuando otras empresas se le habían anticipado, hicieron que SACA fuera siempre a la zaga de sus competidores y con unos costes más elevados.

En buena medida, la rentabilidad del proyecto se confió a una especie de círculo vicioso, en el que determinados *output* de SACA debían servir de *in-*

44. He estudiado las empresas Enira y Celulosas de Motril, otros dos grandes proyectos del INI en Andalucía, en Martín Rodríguez (1996) y (2014).

put a otras empresas del INI en Andalucía, o fuera de ella. Naturalmente, también se pensaba en el mercado, pero si este no llegaba a absorber su producción, ahí estaban esas otras empresas del grupo para hacerse cargo de ella y para venderle, a su vez, la suya. Sobre esta base, la decisión de inversión pudo tener un fuerte componente político.

También estuvo basada la rentabilidad de SACA en determinadas medidas intervencionistas que el INI podía hacer que adoptara el gobierno: preferencias en el suministro de materias primas, energía o divisas; atención especial a las obras públicas necesarias para su actividad, como carreteras, apartaderos de ferrocarril, grandes instalaciones eléctricas; información privilegiada en los concursos que se convocaban para proveer un determinado bien o servicio en régimen de monopolio u oligopolio; precios y tasas suficientemente remuneradoras.

Lejos de ajustarse al principio de subsidiariedad, que se establecía en la propia ley de creación del INI y que pregonaban continuamente sus rectores, se procuró por todos los medios a su alcance obstaculizar a la competencia, incluso con sus informes negativos en solicitudes de instalación de nueva planta o ampliación, que eran preceptivos. En la propia entrada en SACA se estableció la condición de tomar el control del capital y de la gestión.

Por último, el objetivo de nacionalización de la industria, utilizando recursos y tecnología propios, que adujo el INI para entrar en el proyecto, no llegó a cumplirse en ningún momento. Cuando surgieron dificultades en el primitivo plan de fabricación de SACA y se decidió ampliarlo a la fabricación de cosechadoras y tractores, no hubo la menor objeción para recurrir a patentes, técnicos, consultoras y capital extranjeros, errando incluso en la elección de sus socios. Este último error sería, en definitiva, el que le llevaría al cierre, cuando tenía casi mil trabajadores y continuaba aspirando a ser una de las mayores empresas de España.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVARO MOYA, A. (2008), «Inversión directa extranjera y regulación estatal en el sector de la maquinaria agrícola: International Harvester y John Deere en España (1840-1980)», *Revista de Historia de la Economía y de la Empresa*, 2, pp. 67-92.

ÁLVARO MOYA, A. (2010), *Inversión directa extranjera y formación de capacidades organizativas locales: un análisis del impacto de Estados Unidos en la empresa española (1918-1975)*, tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Complutense, Madrid.

*Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas de España*, varios años, Sopec, Madrid.

BANCO HISPANO AMERICANO (1978), *Sector de Maquinaria Agrícola*, Madrid.

- INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA (1978), *Datos, dilemas y opciones para una política empresarial pública de ámbito regional*, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA (1981), *Datos regionales de una presencia regional*, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA (1984), *Datos regionales de una presencia industrial*, Madrid.
- LARUELO, E.; SAN ROMÁN, E. (1998), «Los fondos históricos del Instituto Nacional de Industria», *Revista de Historia Industrial*, 1998, 14, pp. 221-237.
- MÁRQUEZ, L. (1999), «La mecanización agraria. 70 años de evolución (1929-1999), 70 Años de la Revista Agricultura», Madrid.
- MARTÍN ACEÑA, P.; COMÍN, F. (1990), «La acción regional del Instituto Nacional de Industria, 1941-1976», en NADAL, J.; CARRERAS, A. (dir. y coord.) (1990), *Pautas regionales de la industrialización española (siglos XIX y XX)*, Ariel, Barcelona.
- MARTÍN RODRÍGUEZ, M. (1996), «Enira y el Plan Nacional de Aprovechamiento de Residuos Agrícolas. Historia de un fracaso», *Revista de Historia Industrial*, 9.
- MARTÍN RODRÍGUEZ, M. (2004), «El Estado y la industrialización de Andalucía, 1940-1998», en GONZÁLEZ DE MOLINA, M.; PAREJO, A. (eds.), *La historia de Andalucía a debate. III. Industrialización y desindustrialización de Andalucía*, Diputación Provincial de Granada, Granada.
- MARTÍN RODRÍGUEZ, M. (2014), «La fábrica de celulosas de Motril: otro gran fracaso del INI», en FERMÍN CAPITÁN, L. (coord.), *Un siglo de estudios de Química en Granada (1913-2013)*, Universidad de Granada, Granada.
- MARTÍNEZ RUIZ, J. I. (1999), «Privatización de empresas públicas y desindustrialización en Andalucía: La Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas, 1964-1972», en PAREJO BARRANCO, A.; SÁNCHEZ PICÓN, A. (eds.), *Economía andaluza e historia industrial. Estudios en homenaje a Jordi Nadal*, Asukaria Mediterránea Ediciones y proyectos culturales, Motril.
- MARTÍNEZ RUIZ, J. I. (2000), *Trilladoras y Tractores. Energía, tecnología e industria en la mecanización de la agricultura española (1862-1967)*, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- ORTEGA ALMÓN, M. A. (2003), «La empresa pública estatal en Andalucía: antecedentes históricos, situación actual y perspectivas de futuro», *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 44-45, pp. 11-33.
- ORTEGA LÓPEZ, T. M. (2005), «La protesta en el Sur. Conflictividad laboral y oposición sindical en Andalucía bajo la dictadura franquista», *Revista de Estudios Regionales*, n.º 72, pp. 113-138.
- SIERRA, M. (1992), *La familia Ybarra. Empresarios y políticos*, Sevilla.
- VALDALISO, J. M. (1997), «Programas navales y desarrollo económico: La Empresa Nacional Elcano de la Marina Mercante y el sueño industrializador de Suanzes (1942-1963)», *Revista de Historia Industrial*, 12, pp. 147-180.



***SACA: A company of INI for the manufacture of agricultural machinery, 1939-1972***

ABSTRACT

Upon the ending of the Spanish Civil War, the Andalusian landowners were aware of the high expectations that the new regime had laid on agriculture and of the need of increasing the agricultural machinery pool. In this context, an important group of them decided to set up an agricultural machinery company, Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas (SACA), founded in Seville on December 29, 1939. Serious flaws in the project and unanticipated difficulties led to its promoters to seek help from the Instituto Nacional de Industria (INI), which agreed to take a majority stake in the company, with the ultimate intention of turning it into one of the largest companies in the group and Spain. As with other similar projects fostered by the INI in Andalusia, in less than 20 years, after consuming considerable resources, it ended up in a complete failure.

KEYWORDS: agricultural machinery, I.N.I., Spain

JEL CODES: N540, N640, N740, N840



***SACA: una empresa del INI para la fabricación de maquinaria agrícola, 1939-1972***

RESUMEN

Al finalizar la Guerra Civil, los terratenientes andaluces eran conscientes de lo mucho que el nuevo régimen esperaba de la agricultura y de la necesidad que había de aumentar el parque de maquinaria agrícola. Fue así como un importante grupo de ellos decidió promover una gran empresa de maquinaria agrícola, la Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas (SACA), constituida en Sevilla el 29 de diciembre de 1939. Graves errores en el proyecto y dificultades no previstas llevaron a su promotores a pedir ayuda al Instituto Nacional de Industria (INI), que acordó tomar una participación mayoritaria en la empresa, proponiéndose hacer de ella una de las mayores empresas del grupo y de España. Como ocurrió con otros proyectos similares del INI en Andalucía, en menos de veinte años, después de consumir cuantiosos recursos, terminó en un rotundo fracaso.

PALABRAS CLAVE: Maquinaria agrícola, INI, España

CÓDIGOS JEL: N540, N640, N740, N840