

La implantación comercial de Renault en España: la Sociedad Anónima Española de Automóviles Renault, 1909-1958

Mar Cebrián
Universidad Carlos III de Madrid
mcebrian@clio.uc3m.es

Introducción

El propósito de este trabajo es exponer la manera en que la filial de venta de Renault en España consiguió convivir con los obstáculos institucionales impuestos por un contexto muy específico, hasta el punto de que este influyó sobre el funcionamiento de esta filial orientando los principios de su estrategia global de crecimiento. La filial consiguió permanecer incluso en los años más difíciles de las dos Guerras Mundiales y de la Guerra Civil Española a pesar de las dificultades por las que tuvo que atravesar y de los defectos existentes en su funcionamiento. De la filial de venta se pasaría en 1951 a una fábrica de montaje de vehículos, que daría lugar a la actual Fasa-Renault.

Louis Renault creó en 1909 la filial de venta denominada “Société Anonyme Espagnole des Automobiles Renault” (SAEAR), con una instalación de venta y posventa en Madrid; se trata de la primera forma de implantación de Renault en España. Esta filial vivió hasta 1950 en una situación tranquila dadas las condiciones políticas locales (problemas políticos, guerra civil, la Primera Guerra mundial, la posguerra). Paralelamente al incremento de ventas, se crearía una importante red comercial de concesionarios y de agentes. A partir de 1929 y debido a la aplicación de medidas proteccionistas que afectaron, entre otras partidas, al sector del automóvil (ley Wais de 22-7-1930) la actividad de la sociedad se reduciría a niveles nunca imaginados. A esta situación hay que añadir la crisis internacional y la fuerte depreciación de la peseta con el consiguiente efecto de una reducción drástica de las importaciones de automóviles, actividad sin la cual la SAEAR no podía funcionar. La política de reducción de importaciones continuó manteniéndose durante la República a través de los conocidos contingentes¹. La guerra de 1936 produciría un paro en las actividades comerciales de la Sociedad Anónima Española de automóviles Renault, al igual que sucedió en el comercio y la industria española en general, pero se fue ampliando por la segunda guerra mundial, aunque no por ello la sociedad estuvo inactiva. Las actividades de esta sociedad tomaron su ritmo normal en 1947, con la importación en España de los primeros 4 caballos y más

¹ Antes de la Guerra Civil el reparto entre las distintas casas francesas de los contingentes fijados por el Gobierno Español se hacía en función de las exportaciones de cada una de ellas. Cada casa recibía un porcentaje proporcional a la media de sus exportaciones anteriores, generalmente calculada sobre los cinco últimos años. En 1931 las importaciones de vehículos automóviles (no incluidos los camiones) fueron de 1708, correspondiendo 399 a la importación de vehículos de Francia; En 1932 se importaron 5231, correspondiendo a Francia 1190. En cuanto a la importación de camiones, América siguió manteniendo el primer puesto en cuanto a la procedencia de dichas importaciones con 3677 unidades (comprende los vehículos montados en Canadá) en 1932; le seguía Francia con una cifra de 1623 unidades. Este resultado debe ser atribuido, por una parte, al acuerdo comercial del 23 de octubre de 1932 mediante el cual se redujeron los derechos de aduana españoles en un 50% sobre los vehículos automóviles; y por otra al hecho de que España, desde 1931 empezó a demandar en mayor medida vehículos de pequeña y mediana potencia. Esta última circunstancia explica el aumento de las ventas de Gran Bretaña y de Alemania y la disminución de las importaciones americanas, constituidas sobre todo por grandes vehículos.

tarde de los Fregate y Colorate. Permaneció la red comercial, a través de la cual se realizaba la parte más importante de las ventas. Fue de esta manera como la empresa matriz pudo controlar el negocio español puesto que el éxito de una empresa como Renault estaba en manos de su red comercial. A esta filial de venta se uniría una filial de fabricación en el año 1951; se pasaría así de la simple exportación al montaje local, puesto que las ventajas de producir directamente en España habían aumentado. La explicación está en las medidas que fueron tomadas por el Estado español para acelerar el desarrollo y crear empleos como fue la casi prohibición de importar vehículos terminados. Fiat fue el primer constructor que se implantó en España y fundó la Seat. En 1951 lo haría Renault a través de una fábrica de montaje en Valladolid denominada Fabricación de Automóviles, S.A., (FASA). La Régie, la sociedad matriz, concedía una licencia a cambio del compromiso de entregar los coches a SAEAR para su comercialización. En 1965 SAEAR cambiaría el nombre por el de RESA (Renault España, S.A.) y se fusionaría con la empresa Fasa naciendo así Fasa-Renault. Por tanto, Renault no creó Fasa para estar presente en España puesto que desde 1909 ya lo estaba a través de su filial de venta, consagrada a la distribución de los vehículos de esta marca².

1. Los inicios de la presencia de Renault en el mundo

Uno de los objetivos que siempre persiguió la empresa francesa Renault, desde sus inicios, a finales del siglo XIX, fue el incremento del número de las ventas gracias a una política de diversificación. Ante una caída en la demanda de vehículos, y para tratar de restablecer el número de ventas de la marca, pueden adoptarse dos estrategias fundamentales. La primera, elegida por Renault consiste en responder a la crisis mediante la diversificación de su producción, frente a la segunda estrategia, seguida por Ford, que se basa en una mayor división del trabajo en la fabricación del automóvil. La primera alternativa es menos arriesgada que la segunda (una mayor división del trabajo), puesto que las inversiones necesarias son pequeñas, la organización del trabajo puede mantenerse, así como el saber hacer de los trabajadores. La política de diversificación respondía así a la lógica de la utilización máxima de las capacidades de fabricación y al avance técnico de la fábrica. La empresa se fue introduciendo de este modo en actividades que requerían capacidades similares³. La explicación a este hecho es evidente, puesto que las capacidades de una empresa son limitadas⁴. La segunda estrategia,

² Renault Magazine (1980), nº 89.

³ Esto es lo que hizo Renault en 1907 frente a la caída de sus ventas. Amplió la gama de modelos de 6 en 1907 a 11 en 1910, y lanzó nuevas fabricaciones como autobuses, tractores, motores de aviones y de barcos, autobuses, vehículos militares y sanitarios, camionetas y camiones. Nuevamente, frente al descenso sufrido por Renault en cuanto a la producción de coches de 5100 en 1910 a 4481 en 1913, la respuesta fue un incremento espectacular de camiones y camionetas y la implantación de filiales de venta en varios países. También se llevó a cabo una internacionalización de la producción de productos nuevos, a partir de la creación por Louis Renault en 1914 en Rusia de la primera planta de fabricación de camiones, cárteres y motores de avión, Bulletin de la Section d'Histoire des Usines Renault, "De Renault Frères constructeurs à Renault Regie Nationale".

⁴ Por tanto, y siguiendo a Teece, Rumelt, Dosi y Winter (1994), existe una cierta coherencia en los modos en los que una empresa se diversifica. Coherencia que se refleja en que este grupo empresarial se extiende hacia actividades que podemos considerar relacionadas, tanto desde el punto de vista tecnológico, como desde el punto de vista del mercado; es decir, actividades que requieren experiencias, destrezas y conocimientos similares. Por tanto, esta explicación nos muestra que la historia importa y que no podemos olvidarnos de la path-dependency que hace que las actividades futuras de una empresa son

iniciada por Ford en 1903, suponía incrementar la división del trabajo con el objetivo de reducir el coste unitario de los productos, aumentar la parte de la población con capacidad para comprar un automóvil y sentar las bases de una nueva fase de acumulación. A continuación se muestra cómo la estrategia de diversificación de la producción fue también la solución que adoptó la empresa francesa Renault ante las crisis que sufrió su filial de venta en España.

Aunque la política general que siguió Renault no puede calificarse como de muy arriesgada, Renault Frères (fundada el 25 de febrero de 1899), bajo el impulso de Fernand Renault, aplicó una política de exportación más activa y agresiva que la de la mayor parte de los constructores para la distribución fuera de Francia. Los procedimientos variaron desde la venta sin intermediario, pasando por la constitución de redes de agentes hasta llegar a la creación de filiales. La exportación representaba para la Renault el elemento esencial del desarrollo de sus capacidades industriales. Desde 1900 crearía una red de agentes en Milán, Zurich, Viena, Buenos Aires, Chicago, New York, Berlín y Londres, que transformaba en filiales cada vez que la importancia del mercado y las condiciones locales lo permitían. Así nacieron la Renault Freres Limited en Londres en 1905, la Renault Selling Branch en EE.UU. en 1906, la Renault Automobil AG en Berlín en 1907. A partir de este año la política de diversificación de la producción se vio reflejada en una nueva estrategia de exportación. Éstas disminuyeron en los países tradicionales como Gran Bretaña, Italia y Alemania debido a la competencia de los nuevos constructores (tanto nacionales como Ford) y aumentaron en cambio las ventas en nuevos países. En 1909 se crea en España la Société Anonyme Espagnole des automobiles Renault (SAEAR); el mismo año se abre la Ungarische Renault Automobil Handelsgesellschaft en Budapest, y dos agencias comerciales en Japón y China, y en 1914 la Société Roussky Renault en San Petersburgo⁵. Louis Renault se empeñaría deliberadamente en el camino de una producción muy extensa cuyo gran abanico le parecía una garantía indispensable de seguridad. Contrariamente a Citroen, que se caracterizó por su audacia y sus especulaciones, Renault no quiso poner “todos los huevos en el mismo cesto” sino ofrecer a cada uno “un coche según sus medios”⁶.

Es evidente que hay una gran variedad de soluciones, tecnologías y formas organizacionales competitivas, tanto entre naciones como dentro de las mismas, en etapas de desarrollo similares. Los diferentes modos de combinar las capacidades en función del entorno circundante indican que no hay un único camino hacia el crecimiento. Renault adoptó diversas soluciones para su implantación en el extranjero dependiendo de cada país, todas perfectamente viables. Así por ejemplo, en el caso español SAEAR también supo en cada momento aprovechar las oportunidades que se le presentaron, superando los obstáculos que las nuevas circunstancias le ocasionaban, como veremos a continuación.

2. La política de diversificación de la SAEAR

muy dependientes de lo que haya hecho anteriormente. Las inversiones previas de una empresa y su conjunto de rutinas influyen en su comportamiento futuro. Esto ocurre debido a que el aprendizaje tiende a ser localizado, es decir, las oportunidades para lograr nuevos desarrollos se aproximan a las actividades previas.

⁵ Renault Magazine, n°70, junio 1970, “25 Ans de Regie”.

⁶ Bulletin de la Section d’Histoire des Usines Renault, “De Renault Frères constructeurs à Renault Regie Nationale”.

Una de las particularidades del automóvil es confiar la venta, pero también el mantenimiento de los vehículos a redes de concesionarios y de agentes que representen y aseguren el servicio de una marca. Las redes comerciales tienen un papel tan importante que los constructores han conservado siempre un derecho de supervisión muy estricto sobre ellas. Los concesionarios son directamente elegidos por el constructor. Ambos, constructor y vendedor están ligados por contratos. El elemento esencial del contrato concierne a la exclusividad comercial. El constructor confiere al concesionario seleccionado, un derecho de venta exclusivo de sus vehículos nuevos sobre un territorio estrictamente delimitado. Esta exclusividad territorial es tal que el concesionario no puede encontrar ninguna forma de competencia por parte de otro vendedor de la misma marca. En una economía en la que exista una gran competencia la exclusividad territorial es un verdadero privilegio que se le concede al vendedor. Esta ventaja es tan importante que el concesionario acepta a cambio varias obligaciones. La más importante concierne al compromiso de consagrar toda su actividad a un sola y única marca, como veremos a continuación con el caso español. Además de los contratos de exclusividad los concesionarios suelen comprometerse firmemente con el constructor a la venta de un número de vehículos estrictamente definido, así como al precio de venta fijado por el constructor y a la distribución de los vehículos sin aportar la menor modificación técnica o de equipamiento. Pero la venta de vehículos, nuevos o de ocasión, no es la única actividad de la red. Los concesionarios están obligados también a organizar el servicio posventa. Ésta permite mantener el contacto con el cliente, una vez que el vehículo ha sido comprado. Es un medio suplementario para mantener fiel a la clientela. Veamos a continuación cómo funcionaba la filial de venta de Renault en España.

SAEAR fue constituida en Madrid el 5 de enero de 1909. Se trataba de una sociedad anónima con domicilio social en Madrid cuyo objeto era *”la creación o explotación de una o varias Agencias para la venta en España y en las colonias españolas de automóviles de la marca Renault Frères con exclusión de cualesquiera otras marcas así como cuantas operaciones accesorias tengan relación con este género de comercio como fabricación de carrocería para los chasis, reparación y montaje de los mismos, garaje alquiler, cambio, venta de piezas destinadas a las reparaciones y de accesorios diversos, creación de empresas de transportes, de servicio de entregas de coches de plaza y, en general cuantas operaciones comerciales, industriales o financieras se relacionan con el objeto expresado”*⁷. El capital social quedó fijado en 500.000 ptas. dividido en 1000 acciones de 500 ptas. cada una. Los Señores D. Alberto Seret, Don Sebastián Maltrana y Novales y Don Mariano Belmás y Estrada constituyeron esta sociedad anónima⁸. Se trataba de la constitución de una filial de distribución (que la Renault controlaba en parte) encargada de la implantación de la marca y de la comercialización de los vehículos Renault en España. La actividad de la nueva sociedad, como veremos, se desarrolló por los cauces típicos de aquella época: venta de vehículos en chasis motor, a los que se colocaba una carrocería a gusto del

⁷ Actas de constitución de la empresa.

⁸ El capital social fue ampliado a 1.250.000 ptas en 1921 (un total de 2.500 acciones a 500 ptas cada una), a 1.500.000 en 1929 (aumento de 250.000 ptas, importe del nominal de 500 acciones emitidas) y a 6.000.000 en 1933 (mediante la emisión de 11.400 acciones con un valor nominal de 500 ptas cada una, totalmente suscritas por las Usines Renault, que se unieron a las 3.000 acciones antiguas con un valor nominal de 100 ptas cada una).

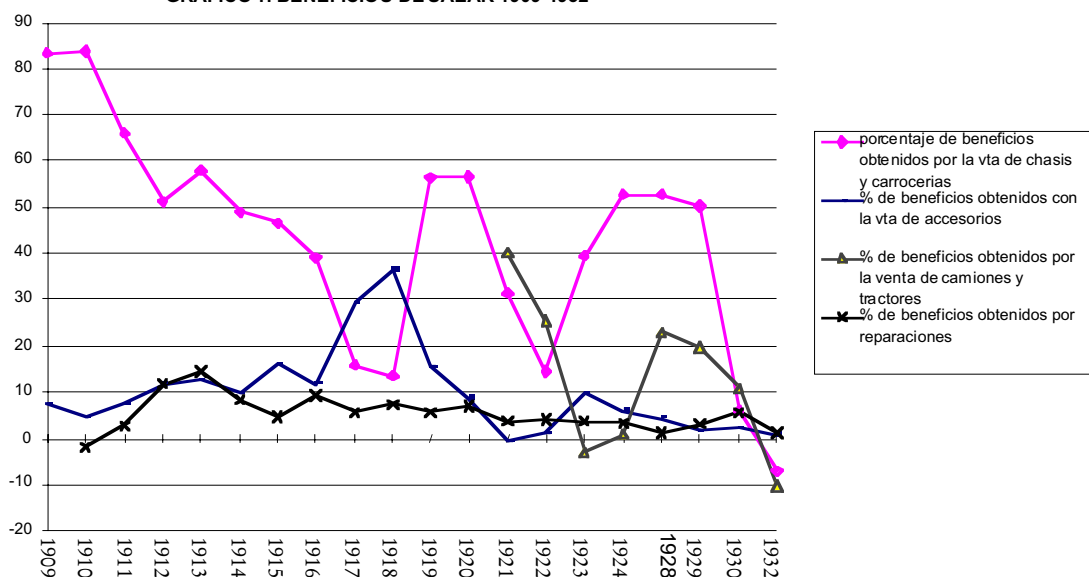
cliente, bien hecha en España, bien importada de Francia. Las ventas iban alcanzando niveles importantes, al tiempo que se desarrollaba la red española, constituida por concesionarios y sucursales. La Renault también creó una subagencia exclusiva en Barcelona y abrió sucursales en distintas provincias españolas (Vigo, Barcelona, Granada, Córdoba, San Sebastián, Sevilla), además de tener agentes repartidos por numerosas provincias españolas. Uno de los objetivos de la SAEAR sería la creación, sobre todo a partir de 1923 de una red importante de agencias para toda España para hacer frente a la competencia de las otras marcas tanto europeas como americanas⁹. En 1929 se creó la sucursal de Córdoba y siguió manteniéndose la de Sevilla, las dos sucursales eran indispensables para recuperar el mercado en Andalucía.

En un principio, la principal actividad de la sociedad era la venta de chasis y carrocerías a la vez que la venta de accesorios iba adquiriendo cada vez más importancia, sobre todo en momentos en los que la primera era difícil de realizar. Así, en 1911 y 1912 descendió el beneficio obtenido con la venta de chasis y carrocerías, no debido a unas menores ventas¹⁰ sino a la implantación de una manera mucho más activa de agencias y representantes en las diferentes provincias españolas. En otras ocasiones, el beneficio obtenido con la venta de chasis y carrocerías podría haber sido más importante si la Sociedad hubiera dispuesto de un número suficiente de vehículos para entregarlos a sus clientes en las fechas convenidas. Este contratiempo le obligó a anular diversos pedidos y a rechazar otros como ocurrió en 1913, 1915 y 1916; o en 1917 cuando el beneficio obtenido por esta actividad fue menor debido a la falta de importación de automóviles (véase gráfico 1). Esta situación de escasez de importaciones, provocada por la Primera Guerra Mundial alcanzó su mayor dureza en 1918. Durante este ejercicio la Sociedad se vio obligada a contar exclusivamente con sus propios medios para continuar el desenvolvimiento de los negocios sociales, puesto que solamente se recibieron dos coches de la Casa Renault. No sería hasta el año 1923 cuando esta actividad recupere de nuevo una situación normal, pues el incremento del periodo 1919-1920 se obtuvo, en su mayor parte, con la compra-venta de coches de ocasión.

⁹ Maison (1972).

¹⁰ Hacia 1914 circulaban en este país más de 1200 coches Renault, mientras que en EE.UU. esta cifra era de 2000, lo que demuestra la importancia del mercado español en la exportación francesa.

GRÁFICO 1: BENEFICIOS DE SAEAR 1909-1932



Fuente: elaboración propia a partir de las Cajas 91 AQ, Fondos Renault, Billancourt.

Aunque los beneficios obtenidos con la venta de chasis y carrocerías se recuperarían a partir de 1922, la necesidad de realizar gastos de publicidad así como de poner a punto, tanto la parte mecánica como la correspondiente a carrocería, por el lamentable estado en que llegaban la casi totalidad de los vehículos cuya entrega se realizaba en Madrid limitaba la posibilidad de obtener unos beneficios más altos. Estos gastos, que podría haber evitado la empresa eran sin embargo indispensables en unos momentos en que la competencia presentaba sus coches cada vez más impecables y con precios más ventajosos. Los problemas de calidad fueron una constante en los vehículos Renault que llegaban a España. Así se expresaba el director de la Sociedad española, el Señor De Loma en una carta escrita el 2 de octubre de 1924 a Monsieur Hugué de Billancourt: *“Hemos tenido algunos vehículos mal entregados que no han dado los resultados que los clientes esperaban. La totalidad de los 18 caballos que hemos vendido nos han supuesto numerosas reclamaciones. Mientras los 6 y 10 caballos han sido muy bien acogidos en 1923 este año hemos recibido muchas quejas. Ha habido una gran proporción de chasis cuyo montaje dejaba mucho que desear. Otros coches debían reemplazar su radiador cada veinte kilómetros. Por otra parte, el aspecto de nuestros coches no está suficientemente cuidado para el gusto del país. Nosotros no disfrutamos de ningún privilegio. Estamos sometidos a los mismos derechos que los vehículos americanos, italianos o alemanes aunque somos una marca de primera categoría, no tenemos la supremacía que tenéis en Francia. Hay que considerar también que España es un pequeño país en cuanto a la población. El menor defecto de un coche es inmediatamente propagado y si un cliente de Vigo o Bilbao tiene problemas con su coche, no pasan quince días sin que esto sea conocido en Madrid, Barcelona y Sevilla. No podemos evitar el mal efecto que nos produce y los comentarios que la competencia se encarga de difundir. Los americanos son unos competidores muy temidos por*

nosotros. Presentan coches irreprochables a precios muy ventajosos. Sus coches son más baratos, mejores y su funcionamiento muy satisfactorio”¹¹.

El continuo descenso del beneficio obtenido con la venta de chasis y carrocerías se tradujo en la aplicación, a partir de la Primera Guerra Mundial, de una política de diversificación de la producción y realización de nuevas actividades. Dado que era difícil que los chasis y carrocerías llegaran en la cantidad y en el tiempo deseados, la Sociedad consciente de la situación centró más su atención en actividades como la venta de accesorios, o, desde 1921, la venta de camiones y tractores. Junto a la venta de camiones, chasis y coches, la SAEAR también se dedicaba a la venta de piezas de recambio, que fue poco a poco adquiriendo una importancia mayor, debido, por una parte, a un cada vez mayor número de vehículos de la marca Renault que circulaban por España y, por otra, a la venta de piezas a los establecimientos aeronáuticos, en pleno período de desarrollo. Normalmente las piezas venían de la fábrica L. Renault (que se las vendía al precio existente en su catálogo con un descuento del 15% y más tarde del 8%, a lo que había que sumar un 15% por transporte y aduana¹²), pero en los años en los que fue difícil importarlas como ocurrió en los años de la Primera Guerra Mundial fueron fabricadas en los talleres de la Sociedad o por industrias análogas. Aunque era posible comprar parte de estas piezas a la industria auxiliar, la política mantenida por Renault impidió a la Sociedad Española realizar en mayor medida los aprovisionamientos a casas españolas¹³.

Las reparaciones era otra de las actividades de la filial, y a mi parecer, una de las más importantes por cuanto contribuyó al desarrollo de la industria auxiliar del automóvil en España. La reparación de automóviles estimuló la apertura de talleres que con el tiempo fueron capaces de fabricar un mayor número y variedad de piezas para la construcción del automóvil. El incremento de los negocios del Taller de reparaciones y del Garaje llevó a la Sociedad en 1918 a ampliar los edificios destinados a Talleres y a ampliar sus garajes, con la compra de nueva maquinaria para la ampliación de los Talleres, colocando así a la Sociedad a la cabeza de sus similares en España. Pero también esta actividad de reparación de automóviles pasó por momentos difíciles. La disminución de los beneficios que puede observarse en algunos años anteriores a 1923 en la cuenta Reparaciones fue debida al aumento de la competencia provocada por el establecimiento en Madrid de un gran número de pequeños talleres. Algunos propietarios de vehículos recurrieron a éstos, atraídos por la ventaja momentánea, que les aportaba el precio reducido de una reparación, la mayor parte de las veces mal hecha. No hay que olvidar tampoco la dificultad que tuvo en 1921 SAEAR para obtener los aceros necesarios para las reparaciones, lo que hizo que ésta pidiera que la Casa Renault se los suministrara. A partir de 1923 los beneficios descienden debido al menor número de vehículos reparados,

¹¹ Cajas 91 AQ Fondos Renault, Billancourt.

¹² Lo mismo puede aplicarse a los materiales para las reparaciones. A partir de 1922 se aplicarían nuevos derechos de aduana para los automóviles, vehículos industriales y tractores procedentes de Francia. Para los chasis con motor y los automóviles completos los derechos de aduana fueron: 15% del valor si éste no sobrepasaba las 10.000 ptas; si el valor del automóvil estaba comprendido entre 10.001 y 20.000 ptas el derecho era de un 18%; de 20001 a 40000 ptas un 20% y a partir de 40.000 ptas se aplicó un 25%. Para los camiones, coches, carros automáticos o autoeléctricos para la distribución de mercancías, ómnibus, tanques y chasis con motor para los camiones se aplicó un derecho de aduana del 15%, al igual que para las armaduras sin motor, suspensiones, transmisiones de movimientos de piezas sueltas y para los tractores agrícolas.

¹³ En 1934 las compras de piezas en España por parte de la SAEAR se elevaban todavía a cantidades que oscilaban entre las 3.000 y 4.000 ptas al mes.

pues la tendencia de los poseedores de un vehículo era reemplazarlos cuando su estado requería una reparación que, en la mayor parte de los casos, debido al incremento del precio de la mano de obra, alcanzaba precios muy elevados en comparación a los de los vehículos nuevos.

En cuanto a la venta de accesorios, principalmente de combustible, el beneficio obtenido por esta actividad descendió en 1916, debido al pequeño número de coches entregados, pues para alcanzar la cifra obtenida fue necesario incrementar considerablemente las ventas al por menor principalmente a los propietarios de vehículos en garaje. Otro descenso se produjo a partir de 1923 debido a las facilidades que otorgan a sus miembros sociedades como el Club del Automóvil y otras, para la instalación de distribuidores de gasolina en las vías públicas y a los enormes descuentos que algunos vendedores de neumáticos otorgaban a su clientela. La reducción de beneficios obtenidos con esta partida que se observa en 1928 se debe al establecimiento del monopolio de petróleos.

La actividad de la sociedad fue recuperándose tras la primera crisis, sufrida después de la Primera Guerra Mundial, pero cada día era más difícil hacer frente a una competencia muy bien situada. Además, los precios de venta para un mismo modelo eran fijados de manera arbitraria y según las circunstancias y los clientes.

La segunda crisis que afectó a la Sociedad española fue la de los años 1920-22 y fue debida tanto a la contracción de la industria española en general como a la situación aduanera que creaba a los productos franceses una barrera infranqueable, lo que ponía a SAEAR en la imposibilidad de luchar contra la competencia, sobre todo americana, y contra los precios más bajos de muchos de los competidores. Esta situación cesó en julio de 1922 gracias a la firma del tratado de comercio con Francia lo que se reflejó en una mayor importación de vehículos pasando de 30 en 1922 a casi 500 en 1923. Ante la difícil situación, en la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 4 de agosto celebrada de 1920 se aprobó una ampliación de capital y se pasó de un capital social de 500.000 ptas. a 1.250.000 ptas. mediante la emisión de 1500 acciones de 500 ptas. nominales cada una. El objetivo de la ampliación fue la adquisición de nuevos locales para construir sus nuevos garajes¹⁴. A partir de esta emisión se iniciaría un período de recuperación que abarcaría los años 1923-1929. La ampliación permitió asimismo llevar a cabo la expansión comercial de la Sociedad Española, única manera, a juicio de su director, de ocupar un lugar preponderante en el mercado gracias a poder mantener y constituir una organización fuerte, con agentes en todas las ciudades. A partir de 1923 la sociedad aplicó una política de modernización de sus instalaciones para poder así luchar más fácilmente frente a sus competidores, cuyas instalaciones eran muy superiores a las de SAEAR y para ello fue adquirido un nuevo local en Madrid. Se inició en este año una nueva actividad como fue la de “coches de alquiler”, destinados al servicio público. En dicho año se vendieron 9 taxis a crédito. Sin embargo, y así opinaba uno de los directivos de la empresa Renault tras su visita a España en 1923: “las ventas de taxis podían ser superiores si el señor De Loma se conformara con unos beneficios menores”.

El desarrollo de los negocios sociales iba poco a poco incrementándose y la organización en provincias se mejoraba día a día. Los incrementos en la cifra de gastos respondían tanto al aumento de las operaciones sociales, como a las condiciones

¹⁴ Memoria de SAEAR, 1920. El pago de este terreno fue liquidado en el ejercicio 1922-23.

especialísimas del mercado. Lo primero originaba el aumento del personal necesario y lo segundo destinar mayor cantidad a viajes de propaganda (para hacer frente a la competencia de las otras marcas, cada día más numerosas, que ofrecían sus chasis a precios inferiores a los de la sociedad española) y demás gastos inherentes al negocio. La venta de coches de turismo volvía a ocupar un lugar destacado superando la cifra de 800 en el año 1924 (véase gráfico 3). El stock de chasis y carrocerías empezaba a disminuir; de 96 vehículos inventariados se habían vendido ya más del 80% en 1924 lo que demuestra, según los hombres de la SAEAR, que el stock de vehículos no era excesivo y respondía a la realidad de las necesidades comerciales. Este stock aumentaba a 124 en 1925 debido a la necesidad de mantenerlo por la irregularidad de los envíos por parte de la fábrica Renault. También el stock de camiones y tractores se reducía debido a la entrega de camionetas destinadas al Ayuntamiento de Madrid, pero volvía a incrementarse en 1925 pasando de 13 a 39 vehículos. La razón de este aumento era garantizar en todo momento la venta de estos productos debido al desarrollo muy importante que esta rama había alcanzado en la empresa.

La empresa francesa Renault vendió otros productos como material de guerra, pero lo hizo directamente al Gobierno Español, sin la intermediación de la SAEAR. A partir de 1926 comenzarían las conversaciones con el Gobierno español para la venta de motores de aviación de la marca Renault. Además, se venderían carros de combate y piezas de recambio para los mismos durante la Guerra Civil Española¹⁵. En junio de 1932 la S.A. des Usines Renault concedía una licencia por valor de 200.000 francos al Ministerio Español en la que se convenía lo siguiente: *“La S.A. des Usines Renault cede al gobierno español que acepta, una licencia de fabricación siguiendo sus patentes, dibujos y procedimientos y una licencia de venta para España del tipo de carro de combate N.C.2. El gobierno español no podrá vender, en ningún otro país los carros de combate que fabrique siguiendo la presente licencia y deberá tomar todas las disposiciones útiles para que los que adquieran los materiales fabricados por el no puedan hacerlo. La duración es de cinco años y concluirá antes de 1937. Cuando el gobierno reciba los dibujos pagara a la Renault 200.000 francos. Por cada carro fabricado por el gobierno español habrá que pagar un canon del 15% sobre el precio de venta de los mismos. El gobierno español esta autorizado a fabricar los 20 primeros carros a cambio de un canon reducido del 3%. Cada carro construido bajo licencia deberá llevar, de manera visible, una placa de licencia con un número de orden la indicación de licencia Renault”*.¹⁶

Parece que la estrategia seguida por Renault fue aprovechar en cada momento las necesidades existentes en el mercado español, atendiendo a la demanda con diferentes productos como coches, camiones, camionetas, taxis, carros de combate, ametralladoras, etc. La política de diversificación tan buscada por Luis Renault contribuyó a que su filial de venta en España pudiera sobrevivir, incluso en los momentos más difíciles. Veamos a

¹⁵ Los carros de combate serían del tipo Carro F.T. (motor 18 CV, 95*160, arranque manual, 4 velocidades, con cambio de velocidades) y Carro N.C. (motor 100*160, arranque eléctrico, 6 velocidades, cambio de velocidades).

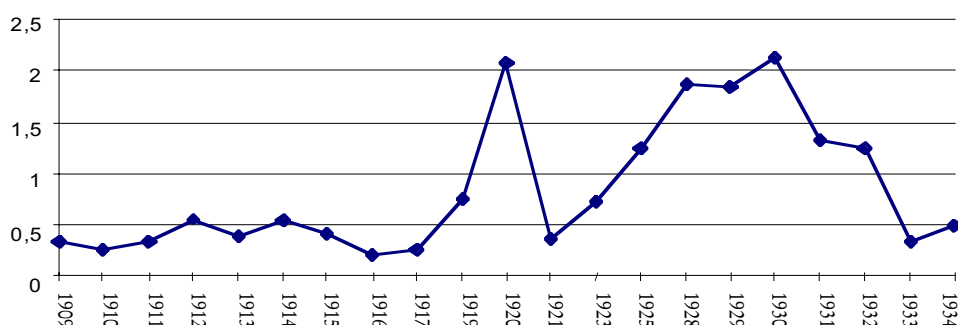
¹⁶ La concesión de la licencia se debía a que otras marcas también habían concedido licencias al Gobierno Español para la construcción de material parecido al suministrado por Renault. Pero Renault estaba convencida de que la concesión sería puramente “platónica”, puesto que el Gobierno Español no llegaría nunca a la construcción nacional puesto que no existía en España material que permitiera llevarla a término.

continuación cuáles fueron en detalle las dificultades que tuvo que superar SAEAR para sobrevivir a medio plazo en el mercado español.

2. Las debilidades de SAEAR

Una de las mayores dificultades de las filiales de venta es la importancia de los stocks (véase gráfico 2). Como se ha visto en el apartado anterior, la irregularidad de las entregas de la Renault junto con la obligación que tenía SAEAR de entregar rápidamente los pedidos a sus agentes hizo que el stock de chasis y carrocerías alcanzara una cifra no despreciable y difícil de reducir. Por ejemplo, en 1921 la Sociedad tenía en Billancourt más de 40 vehículos o chasis de turismo y cerca de 20 camiones; stock que debía la casa Renault pero que no habían podido llegar a Madrid debido a la crisis de transporte. Contra toda lógica financiera, este stock es indispensable puesto que no pueden permitirse retrasos en el reparto de vehículos en el extranjero. La empresa francesa Renault exigía que los vendedores tuvieran siempre bajo su mano el vehículo deseado por el cliente. A esto se unía el inevitable stock de piezas sueltas para los servicios posventa. El stock de accesorios empezó también a ser importante en la época posterior a la Primera Guerra Mundial, en previsión de las anomalías del mercado y de las constantes fluctuaciones en los precios de aquellos.

GRÁFICO 2: STOCKS/CAPITAL SOCIAL



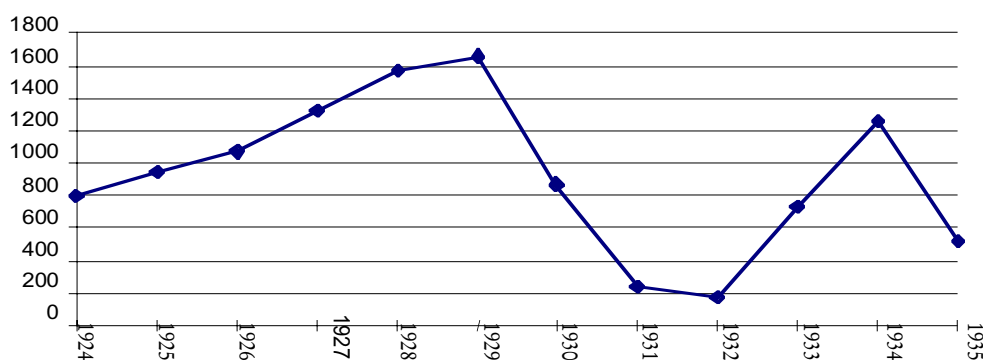
Fuente: elaboración propia a partir de las Cajas 91 AQ, Fondos Renault, Billancourt.

El segundo handicap al desarrollo de la exportación, además de la importancia de los stocks, estuvo en el precio de reventa de los modelos franceses. Las quejas por parte de la casa de Madrid en cuanto a los precios a los que les eran suministrados los distintos pedidos fueron muy frecuentes, sobre todo en períodos en los que los precios fluctuaban mucho. Así ocurrió en el año 1921 cuando se produjo una baja en el precio de las piezas de recambio del orden del 400%, aumento del 400% que en su día fue debido a la Primera Guerra Mundial. Lo mismo ocurrió con los accesorios como neumáticos, gasolina, aceite, etc. La SAEAR pidió en varias ocasiones a la sociedad Renault una baja de precio de las piezas de recambio que ésta le había vendido a precios superiores a los que entonces existían en el mercado. El problema estaba en el retraso de los envíos. Cuando SAEAR hacía un pedido a la Renault ésta le aplicaba los precios entonces vigentes, pero en numerosas ocasiones, cuando éste llegaba definitivamente a la casa de Madrid, los precios habían bajado en una proporción considerable. La contestación de

Louis Renault era clara: cuando se trata de negocios se corre un riesgo, ya sea positivo o negativo¹⁷.

Por otro lado, los precios de los automóviles franceses solían ser más elevados en comparación a los de los competidores extranjeros, lo que les privaba a veces de mercados de exportación. Las economías de escala realizadas sobre todo por las filiales americanas instaladas en Europa daban como resultado unos precios inferiores. Cuando el franco bajaba esto permitía fijar precios más ventajosos a las diferentes agencias como ocurrió en 1925 cuando se alcanzaron unas ventas de 945 vehículos, el máximo alcanzado hasta entonces (gráfico 3). Otras veces, la filial se veía obligada a bajar los precios de venta de forma que pudieran equipararse a los de la competencia (véanse cuadros 3 y 4 del apéndice para una evolución de las ventas de las distintas marcas), obteniéndose así unos menores beneficios (esto es lo que ocurrió en el ejercicio 1927-1928). En otras ocasiones (año 1929), la baja constante de la peseta obligó a vender por debajo del precio de coste para no alterar las tarifas.

GRÁFICO 3: VENTAS DE SAEAR 1924-1935

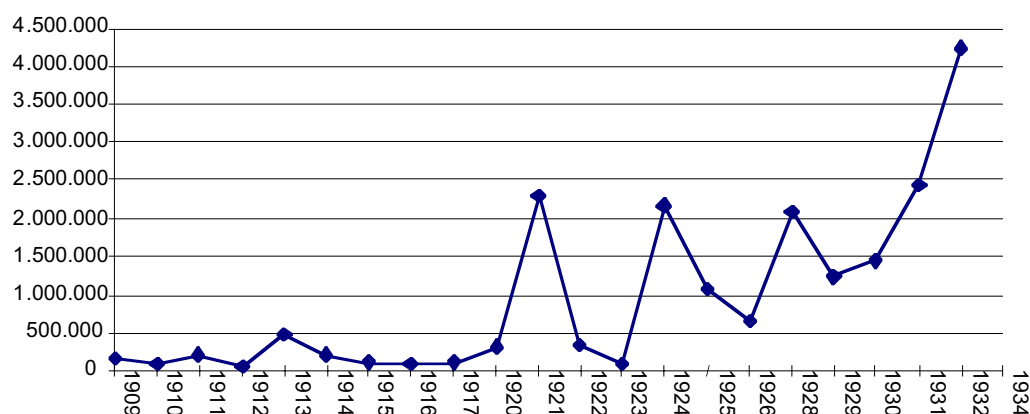


Fuente: elaboración propia a partir de las Cajas 91 AQ, Fondos Renault, Billancourt.

Otro de los grandes problemas que tuvo la filial española fue el descubierto alcanzado por la misma con la fábrica L. Renault (véase gráfico 4). Este llegó a ser de tal magnitud que en 1921 SAEAR era reclamada por ésta para que redujera la carga de su deuda (entendiendo por descubierto las sumas debidas por chasis o suministros entregados y no por los que aún se encuentran en la fábrica). SAEAR quiso anular algunos pedidos a la Renault en vista de las dificultades que tenía para vender sus productos pero fue imposible puesto que se trataba de pedidos preparados para la SAEAR. La fábrica L. Renault se quejaba de que habitualmente la SAEAR había presionada a ésta para que entregara con mayor rapidez sus pedidos y ahora que había dificultades para vender y un stock elevado de coches no vendidos quería anular sus pedidos. Aunque la deuda que tenía la sociedad española con la Renault disminuyó en 1922 ésta volvió a aumentar en 1924 y no descendió hasta 1929, año a partir del cual la deuda creció a marchas agigantadas. La reducción que se observa en 1925 no fue real sino debida a la depreciación del franco.

¹⁷ Cajas 91 AQ Fondos Renault, Billancourt.

GRÁFICO 4: Deuda con la fábrica L. Renault, Billancourt, n/c



Fuente: elaboración propia a partir de las Cajas 91 AQ, Fondos Renault, Billancourt.

En cuanto a la política que aplicó SAEAR en cuanto al consentimiento a los agentes, por parte del señor de Loma, de descubiertos sin el cobro de interés alguno ésta no fue muy positiva. Por ejemplo, a finales de 1934 SAEAR mantenía un descubierto al conjunto de sus agentes de 145.600 ptas. Una idea de los riesgos de la filial española se presenta en el cuadro siguiente. Como puede observarse, la SAEAR era la filial que más utilización había hecho del crédito autorizado hacia el año 1935.

CUADRO 1: Riesgos de las filiales de Renault a 31-1-1935

		crédito autorizado	actualmente total utilizado	% del crédito utilizado
<i>Filiales francesas</i>				
Société Centrale	Burdeos	750.000		0,00%
Agence Caennaise	Caen	1.000.000	400.601	40,06%
Société Est-Auto	Nancy	1.500.000	389.285	25,95%
Agence Marsellaise	Marsella	2.500.000	559.075	22,36%
Société du Midi	Montpellier	2.150.000	1.595.552	74,21%
Agencia Nantaise	Nantes	2.300.000	1.254.361	54,54%
Centrale du Nord	Lille	1.000.000		0,00%
Agence Remoise	Reims	1.000.000	18.388	1,84%
Agence Rouennaise	Rouen	1.500.000	1.333.790	88,92%
Agence Stephanoise	Saint-Etienne	1.500.000	436.329	29,09%
S.A.P.R.A.R	París	1.000.000	664.959	66,50%
Total			6.652.340	
<i>Filiales extranjeras</i>				
Sociedad de Argelia	Argel	7.000.000	4.502.245	64,32%
Sociedad Española	Madrid	4.000.000	4.000.002	100,00%
Sociedad de Marruecos	Casablanca	3.000.000		0,00%
Total		14.000.000	8.502.247	

Elaboración propia a partir de los archivos Renault, Billancourt.

Para conocer cómo funcionaba la filial española en relación con otras filiales se han comparado los gastos y los resultados de explotación de SAEAR en Madrid con los de dos filiales francesas en 1935 (véanse los cuadros 1 y 2 para la sucursal de Barcelona).

La conclusión que se extrae es clara: un margen neto por parte de la filial en Madrid (beneficio bruto menos comisiones de los negocios) parecido al de dos filiales en Francia, la importancia muy exagerada de los gastos generales de venta con un 8,12% para Madrid contra un 3,51% y un 4,12%, así como de los gastos de explotación; una buena explotación del almacén pero mala explotación del taller y del garaje. En conjunto se desprende un mal funcionamiento de la filial española con unos gastos muy superiores a las filiales francesas.

CUADRO 2: Comparación de gastos entre la filial de Madrid y dos filiales francesas en 1935

	filial de Madrid	filial francesa 1	filial francesa 2
Gastos de venta de vehículos			
honorarios, comisiones de viajantes y servicio comercial	4,25%	1,99%	3,06%
suministros y trabajos gratuitos			
puesta a punto	2,14%	0,79%	1,17%
trabajos bajo garantía			
gastos de desplazamiento	0,30%	0,19%	0,16%
publicidad	1,68%	0,04%	0,37%
diversos	0,17%	0,05%	0,09%
Gastos administrativos			
honorarios y salarios diversos	2,26%	1,03%	1,22%
contenciosos	0,24%	0,03%	0,05%
gastos de desplazamiento	0,67%	0,01%	0,02%
papelería, suministros, artículos de escritorio	0,28%	0,04%	0,05%
telégrafo, teléfono, sellos	0,32%	0,18%	0,15%
Gastos de taller			
Honorarios y salarios diversos	51,54%	12,95%	21,45%

Fuente: Archivos AQ 91, Fondos Renault España, Billancourt, París

CUADRO 3: Comparación de los resultados de explotación a finales de marzo de 1935 de la SAEAR de Madrid y dos filiales francesas

	Barcelona, ptas		Filiales de Francia		
Número de v.n. entregados	220		217		180
Cifra de negocios		2357.293		5.023.509	4.446.237
Margen bruto	31	730.428	15.56	781.366	22,38 993.894
Comisiones	10	234.927	2.88	144.272	1.55 67.453
Margen neto	21	495.501	12.68	637.094	20.83 926.441
1.descuentos sobre los v.n.	1.78	41.992	1.33	66.900	3.93 174.875
2.pérdida con los v.o.	1.74	41.021	3.85	193.431	5.01 223.105
3.pérdida con el stock v.o.	1.78	42.000	0.91	45.575	2.43 108.400
1+2+3 a deducir	5.3	125.019	60.9	305.905	11.39 506.380
resto	15.7	370.482	6.59	331.188	9.46 420.061
Gastos especiales de venta	5.28	124.584	2.52	126.464	3,69 164.208
gastos generales de venta	10.54	248.579	2.62	131.504	3,49 155.041
total gastos de venta a deducir	15.82	373.163	5.14	257.968	7,18 319.249
Resto	0.11	2.681	1.45	73.220	2,28 100.812
rebajas suplementarias, a recibir					
rebajas suplementarias, a pagar				100000	84000

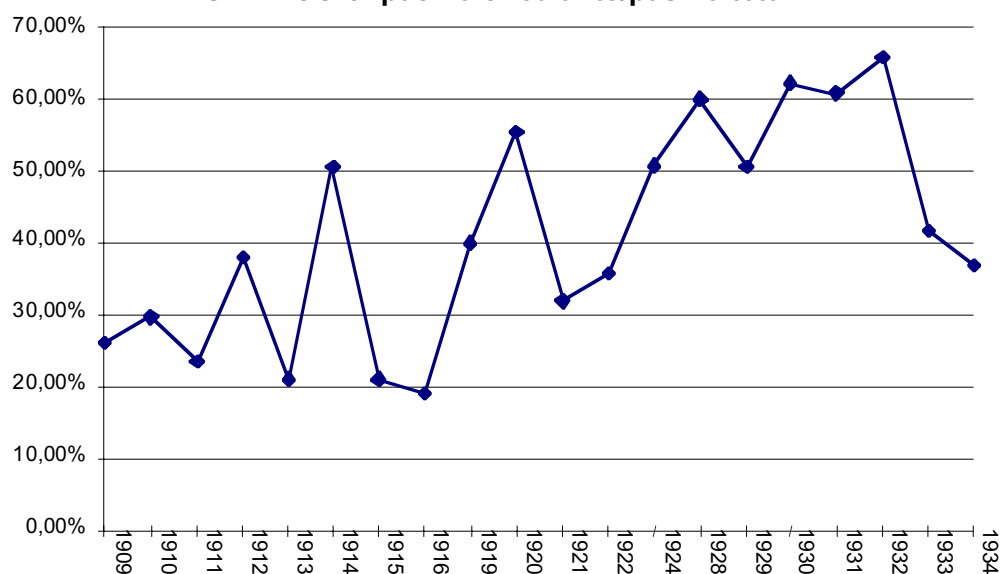
resultado neto a 31-3-1935	0.11	2681	3.45	173220	4,16	184812
Stock v.n. numero		86		16		24
Stock v.n. valor		632341		304856		476456
Stock v.o., número		51		14		44
Stock v.o., valor		255146		139175		409170

Fuente: Fondos AQ 91, Archivos Renault España, Billancourt, París

En cuanto a la filial de Barcelona la comparación con las dos filiales francesas mostraba que el beneficio obtenido después de deducir las rebajas ofrecidas directamente a la clientela y las comisiones era sensiblemente más importante en Barcelona, con un 15,7% frente a un 6,59% y un 9,46% de las filiales francesas (cuadros 1 y 2 del apéndice). Solamente la importancia muy exagerada de los gastos de venta era la causa del resultado deficitario obtenido en Barcelona, lo que se tradujo en una pérdida del 0,11% a finales de marzo de 1935 frente a unos beneficios del 3,45% y 4,16% de las filiales francesas. También destacaba la importancia exagerada del stock de vehículos de ocasión (V.O.).

El verdadero mal que acusó durante prácticamente toda su existencia la filial de venta de Renault en España fue el hándicap financiero. En el gráfico que se muestra a continuación puede observarse la cuantía en que la empresa utilizó capitales ajenos (no hay capital a largo plazo) como medio de financiación. El activo total, en los primeros años de actividad de la empresa, era en su mayor parte financiado con recursos propios. El estallido de la Primera Guerra Mundial vino a truncar esta trayectoria y en 1914 tan sólo se financió un 49,46% del activo total mediante la utilización de fondos propios¹⁸. A partir del año 1919 (excepto 1922) se acudiría de forma creciente a los fondos ajenos para financiar el activo de la empresa, alcanzando el empleo de éstos casi el 80% en 1933. Desde 1922 esta ratio alcanzó un ritmo creciente que tuvo su punto más alto en 1931 con un porcentaje del 86,65%.

GRÁFICO 5: pasivo circulante/pasivo total

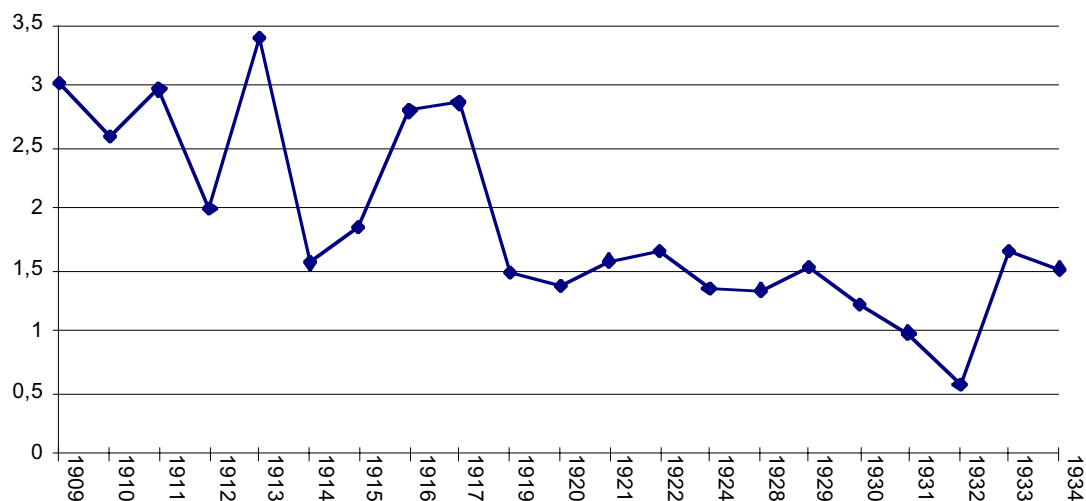


Fuente: Archivos AQ 91, Fondos Renault España, Billancourt, París

¹⁸ Balances de la empresa, varios años, Cajas 91 AQ Fondos Renault, Billancourt.

Las dificultades de financiación que tuvo la filial española quedan reflejadas en su ratio de liquidez, gráfico 6, donde se muestra la capacidad de la SAEAR para pagar sus deudas a corto plazo. Hasta el año 1919 podemos afirmar un ratio de solvencia aceptable. En el período 1919-1930 la empresa tuvo dificultades para hacer frente a sus compromisos en el momento del vencimiento, no pudiendo atenderlos en los años 1930-1932.

GRÁFICO 6 :RATIO DE LIQUIDEZ: AC/PC



Fuente: Archivos AQ 91, Fondos Renault España, Billancourt, París

3. Las condiciones de venta

Los precios dados al comprador eran netos, para chasis o coches, sin embalaje y a entregar a Irún. Los precios de los chasis, desnudos, no comprendían el montaje ni el reglaje de los aparatos de alumbrado. Además, los precios que se ofrecían en el momento de un pedido eran solamente informativos dada la inseguridad respecto del precio de la materia prima y de la mano de obra, así como las fluctuaciones que podía haber entre la fecha del pedido y su ejecución. En caso de alza del precio, si ésta excedía en un 20% el precio indicado, el cliente tenía derecho a rescindir su contrato dentro de los ocho días siguientes a la fecha que en hubiera recibido el aviso de hallarse el vehículo a su disposición. En caso de rescisión, la suma que tuviere entregada a cuenta le sería restituida sin intereses. Si dicha alza superior en un 20% al precio señalado se produjera antes de recibir el aviso de hallarse a su disposición el coche adquirido, podía asimismo rescindir su contrato antes de recibir el citado aviso. En razón de las dificultades de la producción, la fecha de entrega se fijaba también solo a título informativo, reservándose el derecho de aplazar la entrega tres meses después de la fecha indicada. Transcurridos esos tres meses, el cliente que no hubiera sido servido podía solicitar su reclamación de entrega, y sólo quince días después de esa notificación, rescindir el pedido. La rescisión obligaba a la SAEAR a restituir al comprador la suma que hubiera entregado a cuenta, sin derecho a intereses ni indemnizaciones de ningún género. Dentro de los cuatro días siguientes al aviso de hallarse el coche a disposición del cliente, éste debía hacerse cargo del mismo. Pasado este plazo, se le cargaban cinco pesetas diarias por gastos de garaje a

menos que se dispusiera el coche en favor de otro comprador. Los pedidos debían ir acompañados del tercio de su importe, en efectivo metálico o cheque, a la vista sobre Madrid, a su orden.

La SAEAR garantizaba el material de su construcción durante seis meses, contados desde la fecha de la factura. La garantía, en caso de defecto del material o vicio de construcción, se reducía a reparar o cambiar, por su cuenta, en sus talleres, la pieza que se reconociera defectuosa, sin ninguna indemnización ni responsabilidad en razón de los vicios o defectos que pudieran existir en artículos fabricados por ella. La SAEAR declinaba también toda responsabilidad cuando uno de sus coches hubiera sido modificado, transformado o reparado fuera de sus talleres. La garantía no se extendía a los órganos de sus chasis que llevaran marca de sus proveedores, a la carrocería ni a los accesorios.

3.1. Las ventas a crédito

En cuanto al crédito, éste solía concederse con facilidad hasta el año 1924 (excepto en los años de la Primera Guerra Mundial), a partir del cual fue restringido por órdenes de la Sociedad Renault. Sin embargo, las facilidades que día a día iba concediendo la competencia a sus clientes obligó a la SAEAR a partir de 1928 a ir otorgando importantes créditos a su clientela y a contabilizar por primera vez estas operaciones en el Activo del Balance.

En España era especialmente difícil conceder créditos a los agentes. La mayor parte de ellos no gozaban de credibilidad, y pocos son los que llevaban una verdadera contabilidad. Por esta razón las posibilidades de practicar el crédito a los agentes eran muy inferiores a las existentes en Francia. Por otra parte, la experiencia que había tenido la SAEAR (con la Compañía de seguros La Nationale) en esta materia antes de 1933 no había dado muy buenos resultados. En primer lugar, los límites máximos de crédito que habían sido fijados por la Dirección de la SEAR habían sido sobrepasados de manera frecuente por el Servicio comercial con el objetivo de poder vender. Si el deseo de vender a cualquier precio se anteponía a los límites razonables de crédito era muy difícil establecer una política seria en materia de crédito. En este caso la cuestión comercial acabó sobreponiéndose a la cuestión financiera.

En Francia el organismo encargado de la venta a crédito de la Renault era la D.I.A.C. Su razón de ser era la de sustituir a la Sociedad des Usines Renault y a los agentes de ésta en la realización, los problemas, las responsabilidades y los riesgos de financiación del conjunto de los créditos que exigían las ventas y el desarrollo de las ventas del material Renault. La D.I.A.C., el organismo encargado de la venta a crédito en España fue instalada en diciembre de 1932, y en opinión de las gentes de la SAEAR, debía contribuir a desarrollar mucho los negocios de la filial española. Parece que esta opinión no era compartida por hombres como Jean Guillelmon o Paul Hüge para los cuales la organización de la venta a crédito no permitiría, por sí sola, volver a dar a la SAEAR la prosperidad que en otro tiempo detentó. Antes de la instalación de la misma, los problemas que se presentaban para una buena organización de las ventas a crédito eran diversos. Las notas sobre la solvencia de un comprador eran en general siempre favorables, aunque éste se encontrase en una situación financiera difícil. Por tanto, era preciso organizar este servicio de apreciación de la solvencia del comprador de la manera

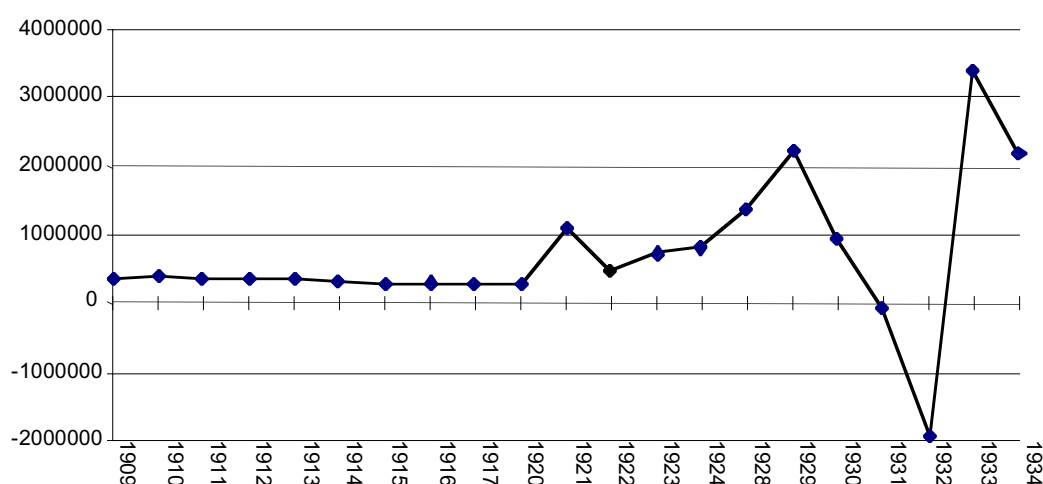
más minuciosa posible. Asimismo, convenía hacer participar a los agentes de venta en el buen funcionamiento de la venta a crédito: cuando la venta fuese llevada a cabo por el agente, éste debía estar seguro de que la operación que había hecho se llevase a término. Si la venta era hecha por la Sociedad Española, con la intermediación de un agente, sería preciso fijar la comisión no antes de que el vehículo vendido a crédito hubiera sido totalmente pagado. Por último, dado que la venta a crédito constituía en España un argumento más de venta, convenía fijar, para la SAEAR y para sus agentes un porcentaje máximo de ventas a crédito, estableciendo un límite en función a las posibilidades de financiación de la D.I.A.C. en España.

La forma jurídica que se adoptó para la D.I.A.C. en España fue la creación de una sección de crédito bajo la responsabilidad plena de la D.I.A.C. y alejada de la dirección de la SAEAR. Este departamento de ventas a crédito tendría su personal, su contabilidad propia, su caja, su banquero, etc y su balance se integraría en bloque a finales de cada ejercicio en el de la Sociedad Española. Todas las operaciones de este departamento serían controladas y garantizadas por la D.I.A.C. en París. SAEAR conservaría, por su propia cuenta un riesgo del 20% de impagados. Además, dada la inestabilidad de la peseta y los riesgos de su devaluación en las circunstancias políticas y económicas de la época en España, la D.I.A.C. concedía créditos hasta una suma de 1.500.000 ptas.

Dado que la D.I.A.C. era la encargada de los créditos a los clientes, no había ninguna necesidad de que la SAEAR concediera créditos a sus agentes. Lo razonable era que la D.I.A.C. se encargara tanto de los créditos a los agentes como a los clientes pero De Loma se opuso a la D.I.A.C, dado que ésta quería poner unas condiciones muy severas para la concesión del crédito. La DIAC, para garantizar una ventaja a la SAEAR en caso de depósitos quiso establecer la siguiente cláusula: el agente para poder tener el depósito de un coche debía dejar una cantidad igual al 25% del valor de dicho vehículo que sería destinado a garantizar la devaluación del vehículo derivada de su estado en el momento de su restitución. Según el Sr. de Loma, dadas las circunstancias del mercado español, era imposible que los agentes aceptaran pagar este 25%, puesto que el número de agentes solventes que existían entonces en España era muy pequeño, agentes que por otra parte se disputaban numerosas marcas de la competencia. Se decidió que no se realizara este depósito y se dejó al Señor de Loma que en el caso siempre excepcional de que pudiera obtenerse algún depósito se contemplara la posibilidad de solicitar la suma máxima que pudiera conseguirse mencionando la frase siguiente: una suma de X ptas. para garantizar el buen estado del vehículo en el momento de su restitución. En definitiva, en España no pudo aplicarse el sistema de depósito como sí se hacía en Francia. Por tanto, las ventas a crédito a los clientes - en numero insignificante- eran hechas por la D.I.A.C., pero era la sociedad española la que otorgaba directamente los créditos a los agentes, a 90 días renovables. El descubierto aumentaba día a día; por ello se llegó a un acuerdo con el Sr. De Loma de fijar un límite para cada cliente, una vez hecho un estudio serio de cada agente. Sin embargo estos límites eran sobrepasados continuamente.

En todo caso, aunque los agentes hubieran pagado bien, el defecto primordial de la filial española, que fue la falta de capital circulante (véase gráfico 7) no se hubiera solucionado de haberse seguido una política más racional de crédito.

GRÁFICO 7: capital circulante o fondo de maniobra

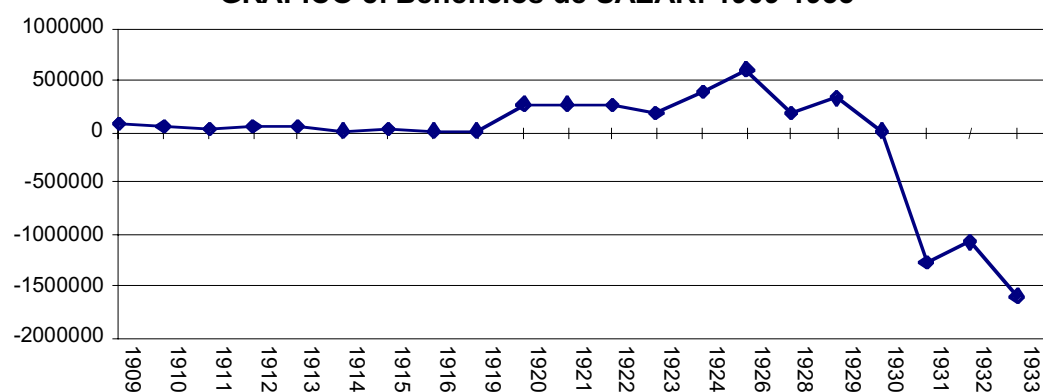


Fuente: Elaboración propia a partir de los balances de SAEAR, Archivos AQ 91, Fondos Renault España, Billancourt, París

4. El declive de SAEAR: 1929-1951

El ejercicio 1928-1929 fue el año cumbre en cuanto se refiere a cifra de negocio y unidades vendidas, pero los beneficios obtenidos fueron muy inferiores a los de ejercicios precedentes (gráfico 8). Las causas de este descenso fueron: baja constante de la peseta lo que obligó en ciertas ocasiones a vender por debajo del precio de coste para no alterar las tarifas; aumento en los descuentos a las agencias exclusivas para conservar los mercados regionales; facilidades económicas a las mencionadas agencias para que a su vez pudieran intensificar las ventas; y radical transformación en los métodos de ventas, concediendo una importancia máxima a las operaciones denominadas a crédito.

GRÁFICO 8: Beneficios de SAEAR: 1909-1933



Fuente: Archivos AQ 91, Fondos Renault España, Billancourt, París

A partir de 1929 los ejercicios se liquidarían de un modo adverso. Las causas fueron la aguda crisis mundial que muy singularmente atravesó la industria del automóvil; crisis que en España fue más intensa, por sumarse a las causas de índole general, las muy particulares de depreciación de la peseta, las medidas arancelarias tomadas por los poderes públicos para evitarla (esgrimando el arma de elevación de tarifas aduaneras), y la situación política, que, al crear verdadera zozobra en los elementos capitalistas y

productores, influyeron en el retraimiento casi absoluto de movilización monetaria para todas aquellas transacciones de alguna importancia. En 1932 tan sólo sobrevivían las sucursales de Granada y Sevilla (1932). Las ventas de coches disminuyeron de 865 en el ejercicio 1929-1930 a 239 y 180 en los ejercicios 1930-31 y 1931-32 respectivamente. La pérdida total en marzo de 1933 sumaba 1.369.677,93 ptas., superando esta cifra en 271.700 ptas. las _ partes del capital social que era de 1.500.000 ptas. El artículo 42 del título sexto de los estatutos de la empresa afirmaba que los Administradores de la Sociedad debían convocar una Asamblea General de Accionistas cuando se hubieran perdido las _ partes del capital con el fin de examinar o no la disolución de la sociedad. Una vez convocada esta Asamblea se llegó a la conclusión de no disolver la empresa, lo que hubiera llevado a la ruina total. Se optó por una menor rentabilidad y unos menores beneficios a cambio de no perder la posición que ya había conseguido la marca Renault en el mercado español. Fue una decisión con vistas a largo plazo, pues si sólo se hubiera tenido en cuenta dicho momento, la obtención de los resultados alcanzados hubiera aconsejado la disolución de la empresa.

La puesta en marcha de políticas proteccionistas en el periodo de entreguerras con el levantamiento de barreras aduaneras y de aranceles así como la disminución de los contingentes autorizados alejó a Renault de los mercados extranjeros. La guerra agravaría aún más la situación hasta el punto de pensar perder toda una red extranjera que había sido construida durante varios años y que había sido fiel.

Tras la Segunda Guerra Mundial la filial española continuó con una actividad reducida como consecuencia del cierre de la frontera franco-española. En 1948 la nueva toma de relaciones comerciales entre España y Francia se manifestó únicamente en el envío de un contingente reducido de licencias de importación, del cual la SEAR se benefició en cierta medida. A pesar de ello, el mercado español de importación se encontraba en una situación muy difícil debido a la escasez de divisas y no podía además satisfacer las importantes necesidades que parecían existir. Varios acuerdos comerciales fueron firmados con España en 1949 previendo la entrada de contingentes de vehículos relativamente importantes, pero las licencias de importación distribuidas no cubrieron más que una débil parte de estos contingentes. Las importaciones del ejercicio estuvieron limitadas a 425 vehículos.

En 1950 sobrevivió gracias a ciertos contingentes de importación y a licencias para piezas desmontadas, bajo la dirección de Don Francisco Toda (hasta el año 1935 fue el director de la sucursal de Sevilla). El control de la Régie Renault era casi inexistente. En 1950 las posibilidades de exportación en España continuaban siendo muy limitadas debido a los contingentes fijados, que eran muy débiles. Al menos, la SAEAR pudo beneficiarse, en cierta medida, de la facultad acordada a los importadores españoles a utilizar en el extranjero una parte de las divisas derivadas de las exportaciones. En 1951 el número de vehículos Renault exportados se elevó a 903 frente a los 580 de 1950. Las ventas realizadas directamente por la filial española también se incrementaron, pero en proporciones menores, siendo algunas de las importaciones realizadas por terceras personas.

La situación llegaría a ser tal en la época de la autarquía que los constructores franceses vieron la imposibilidad de considerar la exportación como el elemento motor de estrategias futuras. Una nueva era se abría para Renault y nuevas estrategias hubieron de

buscarse para no perder aquella parte del mercado español que se había tratado de conseguir desde comienzos de siglo.

5. El período de recuperación y cambio: 1951-1958

Las posibilidades de ventas de vehículos completos en España corrían a partir de entonces el peligro de ser limitadas debido a la escasez de los contingentes; además, los exportadores españoles no podían emplear una parte de los fondos obtenidos de sus ventas en Francia en la compra de materiales destinados a ser importados¹⁹. Es en estas condiciones en las que la Régie aceptó ceder una licencia de fabricación a una sociedad española, que había recibido del gobierno la autorización de montar y construir progresivamente el 4 caballos en España. En 1951 un grupo español, animado por un coronel del ejército, Jiménez Alfaro y reuniendo sobre todo al Banco Santander, Banco Bilbao y a un grupo de Valladolid (Santiago López, Sánchez Huerta, etc.) proponen a la Régie la construcción bajo licencia del 4 CV²⁰. La Régie acepta con una doble condición: no participar en lo industrial y tener el monopolio de la comercialización y de la posventa a través de la SAEAR. La asistencia técnica de Renault esta asegurada. Esta sociedad fue, en un principio, financieramente, totalmente independiente de la Régie. Renault entra pues en España a pasitos y con la condición imperativa de no poner un solo céntimo en el negocio. Renault se contentará con enviar 4CV en piezas desmontadas -los CKD²¹- para venderlos enseguida por medio de su vieja filial comercial, la SAEAR. A partir de 1952 los 4 caballos fueron montados y contruidos parcialmente en Valladolid. La importancia de los contingentes previstos para los 4 caballos enviados a España en piezas desmontadas, llevó consigo la suspensión del principio de importaciones de vehículos completos. A pesar de todo, se pudieron obtener licencias para suministrar 50 autobuses a la ciudad de Madrid y los representantes en España pudieron beneficiarse de la posibilidad de importar tractores agrícolas y vehículos todo terreno. La evolución de las ventas de automóviles por parte de la SAEAR en el gráfico siguiente demuestra claramente la recuperación de esta empresa a partir de 1953.

La FASA (Fabricación de automóviles, S.A.) fue inicialmente una fábrica de ensamblaje muy poco integrada: el motor es fabricado por la Sociedad Nueva Montaña (filial del Banco de Santander), dirigida por el Marqués de Huidobro, para más tarde ser reemplazado por Alfaro a la cabeza de FASA. La mayoría de las piezas de carrocería pequeñas y medianas son fabricadas por la Sociedad Cointra, filial del Banco Ibérico (familia Fierro) que ha comprado parte del Banco de Bilbao; las cajas de velocidades son ensambladas y después fabricadas en Sevilla por la Sociedad ISA, en la que la FASA participa con un 20% del capital. El resto es fabricado en España o importado

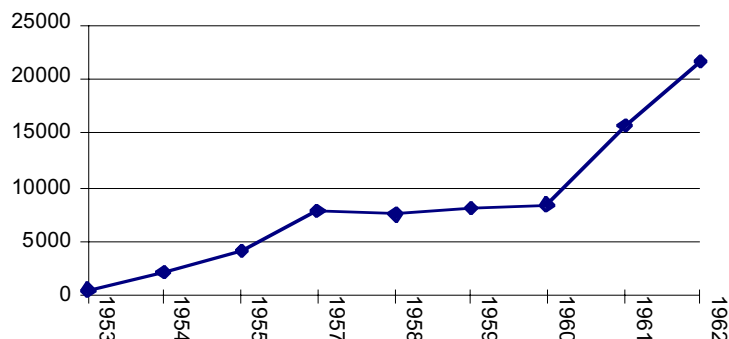
¹⁹ Loubert ha afirmado que el cambio realizado por Renault de la simple exportación al montaje local fue más una presión que una elección. Fue el anuncio de medidas aduaneras con el objetivo de limitar las importaciones lo que llevó a tomar la elección imperativa de abandonar un mercado de exportación o de crear unidades de ensamblaje local, Loubert (1995). Véase también Charron (1986).

²⁰ Renault Magazine, nº 16, (1958).

²¹ Existen dos fórmulas principales para la creación de empresas de ensamblaje en el extranjero. La fórmula SKD (Semi knocked Down), muy poco utilizada; se trata de elementos ensamblados en el extranjero a partir de conjuntos montados en el país de origen, y la de CKD (Completely-knocked Down), es decir, el montaje en el extranjero pero con una incorporación de más del 50% de piezas procedentes del país de origen, Bricnet y Mangolte, (1990).

regularmente o de manera fraudulenta de Francia. En 1959 esta estructura producía 6000-8000 4CV al año y empleaba a 1200 personas. A cambio, la Régie recauda unos buenos cánones sobre los coches, márgenes sobre los suministradores y el equipo, y sin demasiadas preocupaciones.

GRÁFICO 8: Ventas de SAEAR 1953-1962



Fuente: Archivos AQ 91, Fondos Renault España, Billancourt, París

A pesar de las dificultades del mercado español, penuria de la oferta frente a una demanda muy elevada, la Sociedad Española de Automóviles Renault procede a finales de los cincuenta a una reorganización de sus antiguos negocios y a una renovación de sus instalaciones que hacían de la red Renault una de las más modernas, mejor organizadas y más potentes de España²². La SAEAR distribuía la producción de FASA al conjunto de los concesionarios, un total de 47, instalados en las capitales de las diferentes provincias y 190 agentes repartidos por todo el territorio. Las instalaciones de 1908 fueron modernizadas y ampliadas en 1958. SAEAR cambiaría su nombre por el de RESA (Renault España, S.A.) en 1960 y acabaría transformándose en holding del grupo Renault en 1965, naciendo Fasa-Renault²³.

Conclusiones

La prohibición total de importar vehículos completamente montados llevó a algunos constructores a implantarse en España, como la Ford que desde 1953 fabrica bajo licencia de Seat, la Fasa-Renault y la Citroën (1957). En cuanto a las obligaciones de integración, el constructor debía incorporar a las colecciones que importara un porcentaje mínimo de producción local que oscilaba entre el 70% y el 90% del valor de los modelos Renault producidos por FASA en los años sesenta. Esta legislación provocó un mercado reservado y unos precios elevados. Hasta el año 1965 la producción española de vehículos automóviles sería lenta, pero luego crecería a un ritmo elevada arrastrada por el mayor poder de compra del mercado interior, lo que atrajo a nuevos competidores como Chrysler-Barreiros (después sería la Peugeot Talbot España, 1963), Authi,

²² Renault Magazine, n° 22, enero 1959.

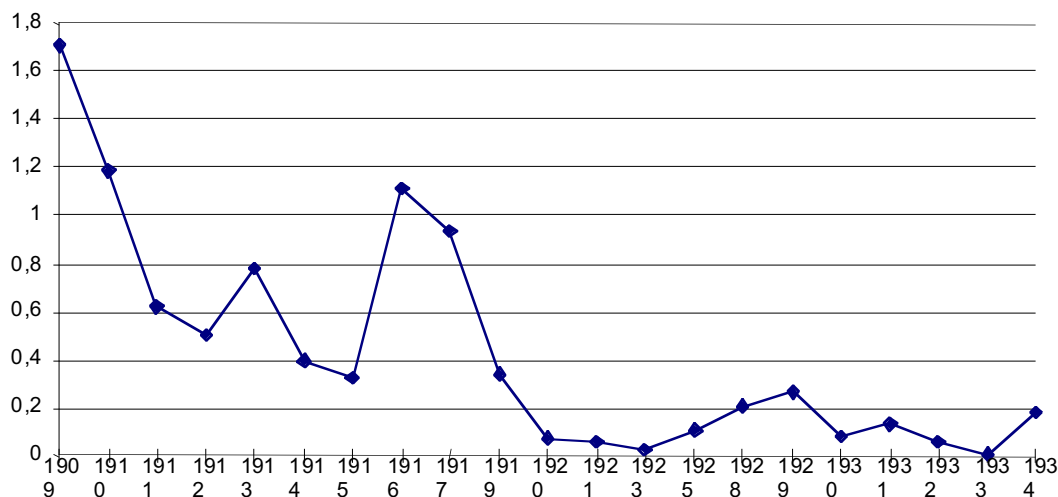
²³ Memorias de Fasa, varios años, Banco de España y Archivo Histórico Provincial de Valladolid.

(Automóviles de Turismos Hispano Inglesa, S.A., 1967)²⁴, Ford (1972) y General Motors (1979).

Aunque Renault no empezó la fabricación en España hasta los años cincuenta del siglo XX, debido a las dificultades impuestas por el Gobierno Español a la importación de automóviles, llevaba vendiendo su marca en el país desde el año 1909, a través de su implantación comercial. Los inicios de la filial de venta en España fueron buenos, pero a partir de 1913 los resultados que se obtuvieron no eran muy prometedores. Las dificultades inherentes a cualquier filial de venta (retrasos en los pedidos, necesidad de mantener un elevado número de vehículos en stock, la variaciones de la demanda, etc) junto con una gestión no muy buena por parte de los directivos españoles (que concedían créditos siguiendo una política muy generosa, búsqueda de altas comisiones) hicieron peligrar la supervivencia de la empresa. Cada vez que se producía una crisis Renault aplicaba una política de diversificación de la producción y de sus actividades. Así por ejemplo, de la venta de chasis y carrocerías, que comenzó siendo la actividad principal de SAEAR, se pasó a nuevas actividades como la venta de accesorios, las reparaciones, la venta de vehículos de ocasión. A su vez, la gama de vehículos se fue ampliando, desde turismos a camiones, taxis, carros de combate, tractores, etc. El resultado fue que SAEAR logró sobrevivir permitiendo de este modo que la marca Renault no perdiera su presencia en el mercado español. Cuando las condiciones del mercado cambiaron Renault amplió su actividad de venta y comenzó la fabricación en España a partir de 1951.

APÉNDICE

GRÁFICO 1: DISPONIBLE/PC



Fuente: Elaboración propia a partir de los balances de SAEAR, Archivos AQ 91, Fondos Renault España, Billancourt, París

CUADRO 1: Comparación de gastos entre la filial de Barcelona con dos filiales francesas

	filial	filial	filial
--	--------	--------	--------

²⁴ Nueva Montaña Quijano, sociedad del grupo del Banco Santander promocionó y fundó Authi. La empresa licenciadora fue British Leyland Motor Corporation, que firmó el contrato de asistencia técnica en 1965.

	de Barcelona francesa 1		francesa 2
gastos de venta de vehículos			
honorarios, comisiones de viajantes y servicio comercial	6,27%	2,26%	2,66%
suministros y trabajos gratuitos			
puesta a punto	3,69%	0,46%	1,03%
trabajos bajo garantía			
publicidad	1,07%	0,02%	0,11%
diversos	0,18%	0,01%	0,01%
salarios diversos	1,15%	0%	0,26%
Mantenimiento, pequeñas instalaciones	0,31%	0,01%	0,01%
agua, calefacción y luz	0,26%	0,06%	0,01%
rebajas diversas	0,29%	0	0
honorarios y salarios diversos	51,54%	12,95%	21,45%

Fuente: Fondos AQ 91, Archivos Renault España, Billancourt, París

CUADRO 2: Comparación de los resultados de explotación a finales de marzo de 1935 de SAEAR en Barcelona y dos filiales francesas

Explotación de vehículos	Madrid, ptas.			Filiales de Francia		
número de v.n. entregados	495		371		422	
cifra de negocios	5.702.993		9.617.106		9.907.954	
margen bruto	32,73	1.866.162	19,97	1.917.559	19,69	1950.314
Comisiones	16,5	940.097	2,36	226.600	3,56	353.374
margen neto	16,23	926.065	17,61	1.690.959	16,13	1.596.940
1. descuentos sobre los v.n.	2,05	117.179	4,82	464.024	3,17	314.300
2. pérdida con los v.o.	0,12	6.921	3,68	354.000	5,14	509.700
3. pérdida con el stock v.o.	0,47	26.766	2,08	200.000	-	-
1+2+3 a deducir	2,64	150.866	10,5	1.018.024	8,31	824.000
Resto	13,59	775.199	7,03	672.935	7,82	772.940
Gastos especiales de venta	3,31	188.861	2,73	263.177	3,97	393.030
gastos generales de venta	8,12	463.257	3,51	337.400	4,12	408.168
total gastos de venta a deducir	11,43	652.118	6,24	600.577	8,09	801.198
Resto	2,16	123.081	0,79	72.358	0,27	28.258
rebajas suplementarias, a recibir			1,8	176.800	1,42	144.000
rebajas suplementarias, a pagar			2,59	249.158	1,15	115.742
Resultado neto a 31-3-1935	2,16	123.081		48		219
stock v.n. numero		241		858.520		4.179.000
stock v.n. valor		1.934.689		68		73
stock v.o., número		17		696.789		708.470
Stock v.o., valor		158.232				

Fuente: Fondos AQ 91, Archivos Renault España, Billancourt, París

CUADRO 3: Porcentaje de ventas de las distintas casas automovilísticas en el mercado español.

MARCAS	1929	1931	1932*
FORD	22%	21%	13%
OPEL	-	4,40%	13%
CITROEN	10,50%	7,40%	12%
FIAT	11%	7%	9,50%
AUSTIN	-	2%	6%

PEUGEOT	-	3%	5,70%
CHRYSLER	6,70%	7,40%	5,50%
HISPANO	-	3,80%	4,50%
CHEVROLET	9%	8%	4%
RENAULT	4%	4,90%	3,20%

* sólo los diez primeros meses. Fuente: archivos AQ Renault, Billancourt

CUADRO 4: Ventas de vehículos automóviles en España, 1928-1932

	Citroen	Renault	Peugeot	Ford	Chevrolet	Chrysler	Fiat	Opel	Hispano	Dodge	Buick	Exe	Paige	Austin	otras marcas	total
1928	2.284	1.044	-	1.049	1.852	766	954	-	-	434	629	559	244	-	5.930	15.745
1929	2.327	877	-	2.533	1.831	813	907	-	-	345	314	556	425	-	5.137	16.065
1930	1.153	447	-	2.432	978	743	1.201	-	-	190	241	233	345	-	2.955	10.918
1931	263	173	106	767	294	262	248	155	135	-	-	-	-	77	1.042	3.522
1932*	443	120	212	558	159	207	356	503	169	-	-	-	-	226	760	3.713
Total	6.470	2.661	318	7.339	5.114	2.791	3.666	658	304	969	1.184	1.348	1.014	303	15.824	49.963

* solo los diez primeros meses

Fuente: Archivos AQ 91, Fondos Renault, Billancourt, París.

Bibliografía

Actas de constitución de la empresa, Billancourt, París.

Archivos AQ 91, Fondos Renault, Billancourt, París.

Bricnet, F.; Mangolte, P.A. (1990): L'Europe automobile en mutation, Nathan, 1990, PP 11-45.

Charron, E. (1986): "La stratégie internationale de RENAULT depuis 1970", en Les Annales de la Recherche Urbaine, nº 29

López Carrillo, J.M. (1996): Los orígenes de la industria de la automoción en España y la intervención del INI a través de Enasa, Documento de trabajo 9608, Fundación Empresa Pública.

Loubert, J.L. (1995), Citroen, Peugeot, Renault et les autres. Soixante ans de stratégies, Le Monde, 1995, París.

Maison, M. (1972): "La longue marche de Renault en Espagne 1902-1972", Renault-Histoire, junio 1996, nº 8.

Renault magazine (1958): "Renault en Espagne", nº 16.

Renault Magazine (1958): "Les usines de montage a l'étranger", nº 22, enero.

Renault Magazine (1972): "Pleins feux sur Fasa-Renault", nº 75, octubre.

Renault Magazine (1980): "Un losange sur l'Espagne", nº 89, octubre.

San Román López, E. (1995): "La industria del automóvil en España: el nacimiento de la Seat", Documento de trabajo 9503, Fundación Empresa Pública, Madrid.