

# **SEAT: desarrollo y privatización de una empresa automovilística española en un contexto de internacionalización creciente**

Pedro González de la Fe  
Universidad de Las Palmas de G.C.  
E-mail: pedro@empresariales.ulpgc.es

## **Introducción**

El objetivo del presente trabajo es el análisis histórico del desarrollo de la empresa automovilística española Seat. La iniciativa empresarial surgió del sector público español a comienzos de la década de los cincuenta, integrándose, tras diversas vicisitudes, en el seno de la multinacional Volkswagen en 1986. Tras analizar en el apartado primero el desarrollo y los acontecimientos experimentados por la empresa a lo largo de la década de los setenta, se estudian en los apartados segundo y tercero los hechos que condujeron al establecimiento de una alianza estratégica con la firma alemana en los ochenta y los resultados obtenidos por la misma. El apartado cuarto se centra en los antecedentes de la privatización de Seat y de su integración en el Grupo Volkswagen, para ofrecer finalmente las conclusiones más relevantes.

## **1. Orígenes de Seat en el contexto de la industria española del automóvil**

### **1.1. Los inicios**

El proyecto de constitución de Seat se remonta al año 1940, cuando se constituye en Madrid, por iniciativa del Banco Urquijo, la Sociedad Ibérica de Automóviles de Turismo (Siat), con la finalidad de instalar una fábrica de automóviles en España. El Urquijo buscó para este proyecto la colaboración de otros bancos y empresas, participando Fiat desde un principio y concretándose su colaboración en la prestación de toda la ayuda técnica necesaria para la fabricación y la cesión de las patentes de los vehículos y maquinaria<sup>1</sup>.

Después de largos preparativos, la autorización oficial del proyecto se realizará en junio de 1949, denominándose entonces Sociedad Española de Automóviles de Turismo (Seat) y estableciéndose su constitución en 1950. El capital escriturado fue de 600 millones de pesetas, suscribiendo el INI como accionista mayoritario un 51% del mismo y la Fiat un 7%<sup>2</sup>, quedando el 42% restante dividido a partes iguales entre los restantes bancos privados que participaron en la operación. A pesar de este escaso porcentaje en el capital social de Seat, su influencia en la empresa española será mucho mayor, ya que ésta estaba sujeta a las patentes de la fábrica de Turín, incluyendo en su Consejo de

---

<sup>1</sup> Sobre la constitución y evolución histórica de Seat, ver Miguélez (1977), Rivilla (1980), San Román (1995a y b) y Tamames (1980:345-6).

<sup>2</sup> Existen discrepancias sobre la participación de Fiat en el capital social de Seat en el momento de su constitución. Mientas Martín y Comín (1991:229) afirman que *Fiat no participaría en el capital de la empresa española porque no lo permitía la legislación italiana del momento*; Rivilla (1980:185), Tamames (1990:345-6), Miguélez (1977:36) y San Román (1995a:99) afirman que esta participación tuvo lugar (un 6% para unos y un 7% para otros).

Administración expertos italianos (Solé, 1994:22). La multinacional italiana aportará a Seat las licencias de los productos a fabricar por ésta, así como tecnología de proceso y asistencia técnica. Sin todo ello, la andadura de la empresa española habría resultado imposible.

Durante los años cincuenta, el volumen de producción de Seat no supera su demanda y sus series de fabricación son cortas, con un escaso grado de desarrollo técnico y una absoluta dependencia de Turín en cuanto a piezas importadas, tanto en chapa como en mecánica. El primer automóvil salido de la factoría Seat en 1953, estando dicha factoría aún en plena edificación, será el modelo 1.400, con origen en el Fiat 1400 (ver Tabla nº 1). Una vez terminada la instalación de la fábrica, e inaugurada oficialmente, se firmó un acuerdo adicional con la empresa italiana para la fabricación del Seat 600. En 1957 se fabricarán 2.500 unidades de dicho modelo, cifra que se quintuplicaría en los doce meses siguientes, alcanzando los 12.000 automóviles. Esta cifra no dejaría de incrementarse hasta lograr la cantidad máxima de 78.000 unidades anuales en 1970. La producción de este modelo concluye en 1973, cuando el Seat 127 comenzaba a ser la nueva estrella de la compañía.

El crecimiento económico español de los años sesenta facilitó el espectacular incremento de la producción de Seat (ver Tabla 2), así como de sus ventas, plantilla y rentabilidad (Tabla 3). El incremento de la producción se vio posibilitado por el alargamiento de las series de fabricación, la mecanización y automatización de sus procesos productivos y la aplicación en la empresa de métodos tayloristas de organización del trabajo, habiendo sido posible, según Tamames (1990:346), merced a reducciones de los precios en términos reales<sup>3</sup>. Las instalaciones de la empresa se ampliarán también en estos años.

<b>TABLA Nº 1 CRONOLOGÍA DE LOS COCHES SEAT</b>		
<b>Modelo</b>	<b>Año de salida al mercado</b>	<b>Características Tecnológicas</b>
1400	1953	Versión española del Fiat 1400
600	1957	Versión española del Fiat 600
1500	1963	Versión española del Fiat 2.300
850	1966	Desarrollo por Seat del modelo 600
Fuente: Elaboración propia en base a Solé (1994).		

A pesar de los avances en producción, ventas y rentabilidad, la gestión de Seat adoleció hasta el año 1967 de una falta total de previsión en lo que respecta a dotar a la empresa de una adecuada base técnica y organizativa. El entorno en el que se desarrolló la firma, junto a las deficiencias de gestión, acabaron traducéndose en una política de precios ajustada a un mercado en el que la oferta quedaba rezagada respecto a la demanda y en el establecimiento de una pesada organización comercial dedicada exclusivamente al mercado interno; a ello hay que añadir el abandono absoluto de las tareas de investigación y desarrollo tecnológico tanto a nivel de producto como de proceso (Rivilla, 1980:186).

## 1.2. Los años setenta

<sup>3</sup> Los modelos 600 y 850 son los exponentes del auge de la producción de Seat en la década de los sesenta. El primero, que se vendía en 1961 a 70.000 pesetas, estaba en 1972 en algo más de 75.000, equivalente a 35.000 pesetas de 1961. Ambos modelos quedaron ya por debajo de los precios de Fiat para Italia. Ver Tamames (1990:346)

Al comienzo de la década de los setenta, Seat es la empresa española de mayor capacidad en el ámbito de la producción de vehículos de turismo, ascendiendo la misma a 1.150 coches/día (300.000/320.000 anuales). Por aquél entonces, el III Plan de Desarrollo (1971-1975) preveía para Seat alcanzar en sus años de vigencia una capacidad productiva anual del orden de 500-600.000 automóviles<sup>4</sup>, y como la empresa tenía establecidos con la multinacional italiana Fiat acuerdos de producción y licencia, ello dará lugar a la firma en noviembre de 1970 de un nuevo Acuerdo entre las dos empresas, por el que se reduciría de forma importante la cuantía del canon a pagar por licencia de reproducción de vehículos Fiat, que queda fijado en un 2% del precio de venta para los 400.000 primeros coches vendidos cada año y en un simbólico 1 por 1000 para las ventas anuales que excedieran dicho volumen. Hasta el año 1975, el porcentaje de automóviles de turismo producidos por la firma española seguirá, al igual que en los años anteriores, siendo superior al 50% (ver Tabla 4), habiéndose duplicado en ese año la capacidad de producción, que había aumentando especialmente en los años expansivos de 1972 y 1973

<b>TABLA nº 2. UNIDADES PRODUCIDAS</b>			
<b>Años</b>	<b>Seat</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje Seat /Total</b>
1953	959	959	100%
1954	2.938	6.381	46%
1955	7.288	11.104	65,6%
1956	10.590	15.794	67,0%
1957	14.027	21.174	66,2%
1958	22.560	29.743	75,8%
1959	28.056	36.120	77,6%
1960	31.116	39.500	78,7%
1961	36.596	50.423	72,5%
1962	40.479	64.503	62,7%
1963	47.313	77.133	61,3%
1964	72.779	112.826	64,5%
1965	87.651	146.071	60,0%
1966	120.877	246.896	48,9%
1967	158.294	275.009	57,6%
Total	681.568	1.133.636	60,1%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de San Román (1995a:102) y Portillo (1982:20).

con el fin de preparar el lanzamiento del 127 y de todo un nuevo conjunto de modelos capaz de renovar casi completamente la gama hasta entonces producida.

A partir de 1974, la cuota de Seat en el mercado interno comenzará a descender, sobre todo la correspondiente a los coches de los segmentos de pequeño tamaño, cuya producción había ido abandonando ante la creciente competencia en beneficio de los vehículos de potencia media como el 127. Como puede comprobarse en la Tabla 5, el porcentaje de participación en las ventas interiores de Seat pasa del 51,2 en 1974 al 29,9

**TABLA nº 3. VENTAS, PLANTILLA, PRODUCTIVIDAD Y BENEFICIOS DE SEAT (1961-1967)**

<sup>4</sup> Los volúmenes de producción previstos en el III Plan de Desarrollo no llegarán a realizarse, ya que los incrementos de capacidad van a coincidir con el desencadenamiento de la crisis de principios de los setenta, cuyas repercusiones en España no se harán presentes sino a partir de la segunda mitad del año 1974.

AÑOS	Ventas (Millones de pts.)	Plantilla	Productividad Unidades/Plantilla	Beneficios (Millones de pts.)
1961	3.801,4	6.575	5,5	433,1
1962	4.195,7	6.849	5,9	490,0
1963	4.592,4	8.109	5,8	445,2
1964	6.477,5	9.401	7,7	469,2
1965	8.481,3	10.593	8,2	570,7
1966	11.232	13.770	8,7	580,0
1967	13.633,7	14.661	10,7	572,0

Fuente: Luchetti (1978), Miguélez (1977:29) y Melguizo (1973:608).

TABLA n° .4 PRODUCCIÓN DE TURISMOS POR EMPRESAS (1968-1980)								
Años	Seat	Authi	Ford	Talbot	Citro.	Ren.	Total	%Seat/ Total
1968	175.751	21.020		31.886	23.834	58.983	311.474	56.4%
1969	218.275	15.789		36.627	23.876	75.063	369.630	59.05%
1970	280.280	18.570		36.979	26.981	87.612	450.422	62.2%
1971	254.322	31.401		25.263	36.923	100.926	448.835	56.6%
1972	335.340	34.199		62.962	41.567	126.491	600.559	55.8%
1973	358.504	43.318		85.510	52.098	166.003	706.433	50.7%
1974	361.272	30.763		76.097	69.671	166.771	704.574	51,27%
1975	328.806	15.121		66.655	92.783	192.759	696.124	47.2%
1976	342.886	-	17.508	82.453	108.721	201.557	753.125	45.5%
1977	346.535		213.268	96.435	108.368	224.538	988.964	35.0%
1978	282.480		260.939	98.934	106.434	235.329	986.116	28.6%
1979	294.865		227.493	72.981	109.130	261.430	965.809	30.5%
1980	293.536		260.005	65.756	84.836	324.680	1.028.813	28.5%

Fuente: ANFAC

en 1979, afectando esta reducción, como pone de manifiesto la tabla 1.6, a los vehículos de los segmentos de baja potencia (3 a 7,99 H.P.)<sup>5</sup>.

La llegada a España en 1976 de la multinacional americana Ford empeoraría aún más la situación, ya que la venta y exportación de su modelo Fiesta activó la competencia en el mercado interno de los vehículos del segmento de potencia media (8 a 15,9 H.P.), perjudicando fundamentalmente a Seat, que en 1978 redujo notablemente su producción (ver Tabla 6).

La reducción de la cuota de Seat en el mercado interior va a obligar a la empresa a recurrir cada vez en mayor medida a la exportación. El número de vehículos exportados aumentó paulatinamente, como ponen de manifiesto las cifras de la Tabla n° 7, si bien el porcentaje relativo de las exportaciones de Seat irá en descenso. El hecho de no estar integrada plenamente en un grupo multinacional comenzó a crear serias dificultades para el logro de la expansión en los mercados externos.

**TABLA n° 5 VENTAS INTERIORES DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL 1974-79**  
(Número de vehículos)

<sup>5</sup> El desplazamiento de la demanda hacia los vehículos de potencia media, que se produjo en el mercado español durante las década de los setenta, significaría para Seat un aumento de la competencia por parte de las filiales de las multinacionales implantadas en España. Así, dentro de los automóviles de baja potencia, Seat perdía terreno al reducir la producción del 600 y al crecer la competencia de Citroën. Véase Myro (1981:468).

	Authi	Chrysler	Citroën	F.Ren.	Ford	Seat	Total
1974	20.464	52.960	46.757	148.493	-	282.094	550.751
%	3,7	9,6	8,5	27,0	-	51,2	100
1975	8.991	66.445	54.370	151.415	-	261.846	543.067
%	1,7	12,2	10,0	27,9	-	48,2	100
1976	-	71.070	62.239	154.990	11.376	280.682	588.373
%	-	12,1	10,6	26,3	1,9	49,1	100
1977	-	73.377	78.595	176.065	65.386	238.688	632.691
%	-	11,6	12,4	27,9	10,3	37,8	100
1978	-	78.852	77.800	176.814	57.334	213.889	604.689
%	-	13,04	12,87	29,24	9,48	35,37	100
1979	-	76.320	74.945	182.186	75.888	174.882	584.221
%	-	13,06	12,83	31,18	12,99	29,94	100

Fuente: Cordero (1978). Reproducido en Castaño y Cortés (1980:151).

<b>TABLA nº 6 EVOLUCIÓN DE LA PENETRACIÓN DE SEAT EN EL MERCADO DE TURISMOS (Nº de vehículos matriculados distribuidos por potencia).</b>								
	1969	%Seat	1973	%Seat	1974	%Seat	1975	%Seat
3 a 7,9 H.P.	189.336	73,45	146.260	54,92	117.485	50,65	90.494	40,18
8 a 15,9 H.P.	185.056	44,86	443.999	50,34	454.622	50,31	478.677	48,94

Fuente: Jefatura Central de Tráfico. Reproducido en Myro (1981:469).

Para mantener su viabilidad a largo plazo, condicionada por importantes excesos de capacidad y sin perspectivas de avanzar en el mercado exterior, Seat se ve obligada a reforzar los vínculos con Fiat; con ello pretende conseguir un grado de integración multinacional similar al de sus homólogas del sector. En realidad, Seat y Fiat fabricaban el mismo tipo de producto, dirigido a los mismos mercados, lo cual fomentaba la competencia entre ambas compañías y circunscribía la colaboración entre ambas a los límites de los convenios de licencia y asistencia técnica de 1970, ya comentados. Por otra parte, el porcentaje de participación de la firma italiana en el capital social de Seat (36%) era incapaz de asegurar una dirección y gestión con proyección internacional que estuviera basada en una adecuada homogeneidad de objetivos y en la centralización de la toma de decisiones.

<b>TABLA nº 7 EXPORTACIONES DEL SECTOR ESPAÑOL DE AUTOMOCIÓN (1974-1979)(Número de vehículos)</b>							
	Authi	Chrysler	Citroën	F.Ren.	Ford	Seat	Total
1974	10.195	20.043	23.270	23.800	-	57.112	134.420
%	7,58	14,91	17,31	17,71	-	42,49	100
1975	10.376	6.206	37.761	37.103	-	62.626	154.072
%	6,73	4,03	24,51	24,08	-	40,65	100
1976	-	12.789	47.892	42.245	3.854	75.744	182.524
%	-	7,01	26,24	23,15	2,11	41,50	100
1977	-	23.062	27.540	49.679	149.204	64.697	314.182
%	-	7,34	8,77	15,81	47,49	20,59	100
1978	-	18.656	28.588	56.944	182.753	86.692	373.633
%	-	4,99	7,65	15,25	48,91	23,20	100
1979	-	2.392	28.743	76.147	171.435	118.320	397.037
%	-	0,60	7,24	19,18	43,18	29,80	100

Fuente: Cordero (1978). Reproducido en Castaño y Cortés (1980:151).

A partir de 1978, Fiat desarrolla un estudio en profundidad de Seat, el cual transcurre paralelamente a las negociaciones entre el INI y la multinacional italiana que

tenían por objeto garantizar la viabilidad futura de la compañía española. En base a un primer plan de reestructuración elaborado por Fiat, se suscriben en 1979 unos acuerdos entre el Instituto y la sociedad italiana, según los cuales se privatizaría la empresa española; pues Fiat adquiriría dos años más tarde una amplia mayoría del capital de Seat; esto le permitiría hacerse con el control de la gestión, comprometiéndose al mantenimiento de los puestos de trabajo. Al año siguiente, sin embargo, Fiat, como consecuencia de la más desfavorable evolución de la demanda interna y acuciada por graves problemas (descenso de sus ventas e importante proporción de su plantilla en paro), decide replegarse al mercado italiano y abandonar su inversión en la firma española, a pesar de haber acordado previamente su control total. La pretensión de renegociar los acuerdos se encontró con la negativa del Instituto, ante la cual Fiat reacciona desvinculándose del futuro del fabricante español. La situación en ese momento era de máxima dificultad: además de la necesidad de replantear la estrategia empresarial, la empresa padecía un exceso de mano de obra, las ventas decrecían progresivamente y no se poseía una red externa para penetrar en mercados exteriores<sup>6</sup>. Hubo, por tanto, que renegociar con la empresa italiana un convenio de cooperación, firmado en mayo de 1981, mediante el cual se formalizó el cese de Fiat como accionista en Seat, cediéndole al INI sus acciones y concediéndole a Seat la libertad de establecer relaciones de cooperación con otras firmas automovilísticas europeas; de esta manera el INI pasó a detentar el 95% del capital<sup>7</sup>.

## 2. La situación de Seat en 1982

La ruptura de la asociación de Seat con Fiat, que proporcionaba la tecnología y el diseño, deja a la empresa española en una posición insostenible: el Gobierno español estaba dispuesto a la progresiva liberalización del mercado automovilístico y Seat se encontraba con un tamaño muy inferior al mínimo eficiente.

El tamaño mínimo eficiente para el sector del automóvil superaba, por aquel entonces, el millón de unidades anuales, aunque las actividades puramente de fabricación podían efectuarse a un volumen inferior sin una pérdida excesiva de eficiencia. En cambio, en investigación y desarrollo una empresa no podía competir circunscribiéndose sólo a un único mercado de tamaño equivalente al español. Por otra parte, uno de los aspectos fundamentales en el sector de la automoción, como es la venta, distribución y servicio técnico, no implicaban un tamaño eficiente superior al de España: la gran mayoría de los automovilistas quieren comprar un coche con muchos puntos de asistencia, pero es suficiente para ellos con que esos puntos de asistencia estén en un sólo país.

Descartada la posibilidad de crecer rápidamente hasta alcanzar el tamaño mínimo eficiente, que hubiese implicado, según Jarillo y Martínez (1991:151), multiplicar la empresa por cuatro, y descartada por razones políticas la opción de liquidar la firma, sin tecnología propia y en un entorno muy competitivo como el europeo, Seat se propone

---

<sup>6</sup> A todo ello se añadía una productividad muy baja y unos costes financieros que ascendían al 17 por 100 de sus ventas totales (el promedio europeo era del 3 por 100). Ver Dehesa (1992:64).

<sup>7</sup> Aunque las relaciones entre los accionistas INI y Fiat quedaron rotas, en la práctica las relaciones industriales seguían vivas, habida cuenta de que existía una dependencia mutua en los programas de producción. La más interesada en la pervivencia del vínculo industrial era Seat, puesto que dos años antes había prescindido de su propia red de exportación para unificarla con la de Fiat. Por ello, en el acuerdo de 1981 se estipuló una cooperación comercial, por la cual la empresa italiana se comprometía a exportar, durante los años 1981 y 1982, un total de 200.000 coches fabricados por Seat, con la contrapartida de que, durante estos dos años, la empresa española no exportaría con su marca modelos de origen Fiat.

como estrategia básica para el logro de su viabilidad el logro de acuerdos de cooperación con una compañía multinacional del sector, capaz de aportar a Seat tecnología de prestigio, competencia a nivel internacional y nuevos mercados de exportación.

A tal fin se mantuvieron negociaciones con las principales firmas europeas y con las japonesas Toyota y Nissan, culminándose finalmente en septiembre de 1982 un Acuerdo de Cooperación Industrial, Licencia y Asistencia Técnica con el Grupo Volkswagen (VW), por un período de duración de, en principio, siete años.

Las necesidades de Seat eran por aquél entonces, Tabla nº 8, las de incrementar sus ventas en los mercados exteriores, completar su gama de productos en los segmentos medio y alto del mercado, mediante la aportación de una tecnología complementaria a la propia, y aumentar sus niveles de producción. Por otro lado, sus puntos fuertes consistían en una red de distribución en el mercado interior bien implantada y dimensionada, una oferta de productos actualizada en el segmento bajo y algunas instalaciones, como las de Pamplona, Prat de Llobregat y Martorell, modernas y eficientes.

VW, por su parte, necesitaba aumentar su presencia en el mercado español, consolidarse como líder del mercado europeo y, a causa de sus relativamente más elevados costes de producción en Alemania, desplazar parte de su producción (la de los vehículos más compactos y con menor exigencia técnica) a países, como España, en los

<b>TABLA nº 8 PRINCIPALES PUNTOS DÉBILES Y FUERTES DE SEAT Y VW EN 1982</b>	
<b>SEAT</b>	
<b>PUNTOS DÉBILES</b>	<b>PUNTOS FUERTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ventas interiores decrecientes</li> <li>-Necesidad de incrementar sus exportaciones</li> <li>-Gama de productos obsoleta en algunos segmentos</li> <li>-Ausencia de tecnología de producto propia</li> <li>-Red distribuidora de exportación en proceso de formación</li> <li>-Imagen de productos aún mejorable</li> <li>-Exceso de capacidad productiva para la capacidad de venta real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Red de distribución en el mercado interior bien implantada y dimensionada</li> <li>-Oferta de productos actualizada en algunos segmentos</li> <li>-Flexibilidad de adaptación al mercado español en productos y servicios</li> <li>-Instalaciones en Pamplona, Prat de Llobregat y Martorell modernas y eficientes</li> </ul>
<b>VOLKSWAGEN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesidad de reafirmar su presencia en el mercado español, incrementando así sus exportaciones</li> <li>-Necesidad de consolidar su posición como líder del mercado europeo</li> <li>-A causa de sus relativamente más elevados costes de producción en Alemania, necesidad de desplazar parte de su producción (la de menor exigencia técnica) a países, como España, en los que dichos costes fueran menores</li> <li>-Necesidad de incrementar su productividad y competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fabricante con presencia global, ocupando una posición de liderazgo entre los fabricantes mundiales de automóviles y líder en Europa</li> <li>-Producción de calidad, con productos de alto valor añadido y diversificados</li> <li>-Buena imagen de marca y buena dotación de recursos tecnológicos</li> </ul>
Fuente: Elaboración propia en base a los Planes Estratégicos de Seat. 1982/1986 y 1983/1987 y Tolliday (1995).	

que dichos costes fueran menores. Sus puntos fuertes lo constituían el ser un fabricante con presencia global, ocupar una posición de liderazgo entre los principales fabricantes

mundiales de automóviles y ofrecer una producción de calidad, con productos diversificados y de alto valor añadido. El Acuerdo de Cooperación Industrial, Licencia y Asistencia Técnica de 1982 no incluía el aspecto de participación en el capital y constituyó una respuesta a las necesidades experimentadas por las dos compañías. Sus puntos más importantes, en lo que atañe a política industrial y comercial, fueron los siguientes<sup>8</sup>:

a) Política industrial:

1º) Desde el punto de vista *industrial*, el Acuerdo permitía, a partir del año 1983, la fabricación bajo licencia (ensamblaje con integración creciente), en las plantas de Seat de 30.000 unidades de los modelos Passat y Santana de VW; a partir del primer trimestre de 1984, 90.000 unidades anuales del Polo-Derby, de las que 50.000 serían exportadas y vendidas por la propia VW en el extranjero.

2º) Desde el punto de vista *técnico*, VW proporcionaría la documentación técnica de los modelos a fabricar, siendo responsabilidad de Seat la dirección y ejecución del proyecto en España.

3º) Desde el punto de vista del grado de *nacionalización de la producción*, se preveía una oscilación entre el 50 y el 60%, según modelos y versiones, pues VW suministraría determinados conjuntos y componentes desde sus fábricas alemanas.

b) Política comercial:

Desde el punto de vista *comercial*, se contemplaba la absorción de la red VW española por la red de Seat, a través de la cual se atendería el mantenimiento de los coches Seat, VW y Audi. Seat tendría la exclusiva de comercialización en España de todos los modelos VW y Audi, tanto de los fabricados por ella misma, como de los importados de Alemania.

En un contexto en el que España se encontraba próxima al ingreso en el mercado comunitario, y comenzaba a abolir sus barreras proteccionistas, el Acuerdo significó para Seat el aporte de una tecnología complementaria de la propia, volúmenes adicionales de exportación a comercializar en Europa a través de la red de VW y, como consecuencia de ello, la posibilidad de utilizar plenamente su capacidad industrial y comercial. Para VW, significó la posibilidad de introducirse en el mercado español<sup>9</sup>, disponer de la red comercial interna y externa de Seat, consolidar su posición como líder del mercado en Europa y aumentar su competitividad y productividad<sup>10</sup>. Se estaba gestando, por tanto, una alianza estratégica, ya que no fue solamente un contrato tradicional de concesión de licencias y compraventa, sino que aspectos estratégicos claves como el aprovisionamiento a largo plazo, la producción conjunta y la distribución compartida fueron también incluidos en el Acuerdo.

### 3. Los resultados de la alianza estratégica Seat-VW de 1982

La alianza estratégica que establecieron Seat y VW en 1982 presentaba como ventaja el representar un compromiso menos irreversible que la simple adquisición de la

---

<sup>8</sup> Ver Data Bank (1983:47-48) y la memoria de Seat del año 1982, p. 25.

<sup>9</sup> El Grupo VW creó en España en 1954 Industrias del Motor (Imosa), que producía en Vitoria las camionetas DKW. Tras crear Mevosa, junto con Daimler-Benz anuncia, en 1977 su retirada de la misma, abandonando de esta forma su presencia en nuestro país.

<sup>10</sup> Véase Viedma (1991), Data-Bank (1983) y la Memoria de Seat del año 1982.



empresa desde un principio. Dado que era intención estratégica de Seat la incorporación a un grupo multinacional, la alianza sirvió como instrumento de conocimiento mutuo entre las dos empresas antes de proceder a una plena integración.

Por otra parte, como Seat carecía de tecnología de producto propia, la alianza presentaba como ventaja la posibilidad de acceder a una capacidad de la que si disponía VW. De hecho, la misma permitió a la empresa española renovar sus productos, mejorar

<b>TABLA n° 9 VENTAS INTERIORES DE LAS MARCAS SEAT Y VW E IMPORTACIONES VW-AUDI</b> (n° de unidades de turismos y derivados)								
AÑO	VENTAS INTERIORES					Porcentaje marcas VW-Audis/total	Importac. marcas VW y Audi	Porcentaje var. anual sobre 1984
	SEAT (1)	Porcentaje var. Anual sobre 1984	VW-AUDI (2)	Porcentaje var. Anual sobre 1984	TOTAL (1)+(2)			
1984	128.334		22.360		150.694	14.84	1.730	
1985	85.923	-33.05%	42.968	92.16%	128.891	33.34%	5.759	232.89%
1986	99.866	-22.18%	39.383	76.13%	148.434	26.53%	9.185	430.92%
1987	123.867	-3.48%	39.894	78.42%	187.529	21.27%	23.768	1273.87%
1988	131.238	2.26%	87.947	293.32%	219.185	40.12%	55.028	3080.81%
1989	125.419	-2.27%	113.839	409.12%	239.258	47.58%	65.035	3659.25%
1990	118.778	-7.45%	96.901	333.37%	215.679	44.93%	71.308	4021.85%
1991	97.198	-24.26%	81.757	265.64%	178.955	45.69%	56.233	3150.46%
1992	102.208	-20.36%	80.546	260.22%	182.754	44.07%	65.430	3682.08%

Fuente: Memorias de Seat y ANFAC

su imagen de marca, adquirir tecnología complementaria a la propia y una más eficaz utilización de sus instalaciones productivas y comerciales. Ante el entorno crecientemente competitivo en que la industria del automóvil se verá inmersa en la década de los ochenta, la producción por Seat de productos complementarios de la gama VW en el ámbito europeo contribuirá notablemente a reducir las incertidumbres de la demanda.

En lo que respecta a la multinacional alemana, el riesgo que representaba su intención de penetrar en el mercado español se verá reducido considerablemente al convertirse en aliada de Seat, que disponía por aquél entonces de una red de distribución bien implantada en el mercado español. A partir del Acuerdo de 1982, la penetración de los automóviles de marca VW, tanto fabricados en España como importados, creció rápidamente como puede apreciarse en la Tabla n° 9. En ella puede observarse igualmente cómo las ventas de las marcas VW-Audi crecen todos los años en relación a 1984 y, especialmente, a partir de 1988. Sin embargo, las ventas domésticas de la marca Seat van retrocediendo, con la única excepción de este último año, a lo largo del mismo período. La Tabla 9 también permite apreciar cómo el porcentaje de las ventas en el mercado español de las marcas VW-Audi sobre el total de ventas de Seat va incrementándose con oscilaciones, experimentando un significativo aumento a partir del año 1988. Las importaciones de las marcas Audi y de los modelos VW no fabricados en España (Golf, Jetta, Corrado, etc.) van a aumentar a ritmo intenso después de 1986. Como afirma Viedma (1991:85), para VW, poder disponer de la red de distribución de Seat en España significó el acceso al mercado español, en el que su presencia era meramente simbólica, pasando éste a ser uno de sus principales mercados europeos, razón por la que podemos aventurar que dicha presencia constituye uno de los principales beneficios obtenidos por la multinacional al establecer su alianza estratégica con Seat.

En el terreno de las exportaciones, después del Acuerdo de 1982, las marcas VW fabricadas y exportadas por Seat incrementarán también su presencia en los mercados exteriores, como se deduce de las cifras que contiene la Tabla nº 10, creciendo a tasas notablemente mayores que las de la marca Seat.

Por tanto, serán las marcas VW las principales beneficiadas de la alianza estratégica. La calidad de los productos VW y su superior imagen de marca contribuirán, sin duda, al mayor crecimiento de las marcas alemanas en los mercados internos y externos.

Si tras la alianza, VW logra incrementar su presencia en el mercado español, en el que llegó a tener en 1985 el 8,6 por ciento de la cuota con un avance del 70 por ciento

<b>TABLA nº 10 EXPORTACIONES DE LAS MARCAS SEAT Y VW.</b>						
AÑO	EXPORTACIONES					Porcentaje marcas VW s/total
	MARCA SEAT	Porcentaje de var. Anual	MARCA VW	Porcentaje de var. Anual	EXPOR.TO TALES	
1984	131.895		17.038		148.933	11.44%
1985	153.562	16.43%	53.852	216.07%	207.414	25.96%
1986	120.254	-8.83%	69.197	306.13%	189.451	36.53%
1987	158.118	19.88%	87.863	415.69%	245.981	35.72%
1988	193.499	46.71%	75.941	345.72%	269.440	28.18%
1989	223.165	69.20%	98.699	479.29%	321.864	30.66%
1990	243.582	84.68%	125.406	636.04%	368.988	33.99%
1991	260.623	97.60%	177.595	942.35%	438.218	40.53%
1992	252.313	91.30%	212.092	1144.82%	464.405	45.67%

Fuente: Memorias de Seat

frente a 1984<sup>11</sup>; su principal logro consiste, fundamentalmente, en establecer para el futuro una base permanente de capacidad productiva adicional con altos niveles de productividad y eficacia. Por tanto, buena parte de las necesidades de las dos empresas en el año 1982, ver Tabla nº 8, fueron satisfechas mediante el establecimiento de la alianza estratégica.

En lo que respecta a los aspectos vinculados a la producción recogidos en el Acuerdo de 1982, desde 1984 la producción por Seat de las marcas VW (fundamentalmente los modelos Polo, ya que en 1988 los modelos Passat, Santana y Variant dejan de producirse en España) crece fuertemente, a mayor ritmo de crecimiento incluso que sus marcas propias, como se desprende de las cifras que muestra la Tabla nº 12. En las instalaciones de Pamplona se irá concentrando la producción del modelo Polo, desplazando incluso a la realizada para este modelo en Alemania. Como muestran las cifras de la Tabla nº 11, en los años 1988 y 1989 la fabricación del total de unidades del modelo Polo por el Grupo VW se incrementó en un 6,3 por ciento, mientras que el número de los producidos en Alemania disminuyó en un 5,4 por ciento

<b>TABLA nº 11. FABRICACIÓN DE LOS MODELOS POLO POR EL GRUPO VW</b> (número de unidades)		
1988	1989	Porcentaje de incremento

<sup>11</sup> Véase memoria de Seat. 1985.

215.332	228.867	6,3%
<b>FABRICACIÓN DEL MODELO POLO EN ALEMANIA</b>		
1988	1989	Porcentaje de incremento
110.716	104.752	-5,4
Fuente: EIU (1991:78-9)		

La alianza Seat-VW de 1982 tuvo similitudes con la que establecieron la firma británica Rover y la japonesa Honda en 1979. La necesidad de renovar y aumentar la calidad de sus productos, la disminución de sus ventas y la situación especialmente crítica por la que atravesaba Rover fueron los motivos que, al igual que Seat, impulsaron a la empresa británica al establecimiento de su alianza con Honda. Sin embargo, y a diferencia de la compañía española, no era intención estratégica de Rover la de integrarse en un grupo multinacional del automóvil que pudiera aportarle tecnología y mercados exteriores de futuro para su desarrollo, siendo únicamente la constitución de una alianza estratégica el objetivo buscado.

Como lo que buscaba realmente Seat era integrarse en un grupo multinacional, al igual que la empresa británica, su posición fue muy desigual desde los mismos comienzos

AÑOS	SEAT	T.C.	VW	T.C.
1984	225.548		53.438	
1985	224.892	-0.29%	95.319	78.37%
1986	231.885	2.81%	106.663	99.60%
1987	275.151	21.99%	131.240	145.59%
1988	327.737	45.31%	105.745	97.88%
1989	350.034	55.19%	124.115	132.26%
1990	361.629	60.33%	143.750	169.00%
1991	360.510	59.84%	191.700	258.73%
1992	356.210	57.93%	222.222	315.85%
		37.89%		162.16%

Fuente: Memorias de SEAT

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
Completar su gama de productos en determinados segmentos del mercado	Mayor penetración en el mercado español de los productos VW.
Acceso a tecnología de producto y proceso	Mayor presencia en los mercados exteriores de las marcas VW frente a las de Seat
Mejorar su imagen de marca gracias al soporte de la tecnología VW	No existía complementariedad de recursos, ya que la tecnología VW era muy superior a la de Seat
Incrementos de eficiencia derivados de una mayor utilización de sus instalaciones y equipos	Aunque aparentemente ambas compañías eran independientes al firmar el Acuerdo, la intención estratégica de Seat de integrarse en un grupo multinacional hizo del mismo no una alianza estratégica convencional, sino la antesala de la

de la alianza; lo que se transformará en dependencia con el transcurrir del tiempo, al buscar sólo reducir costes y riesgos, sin intención de enriquecer el núcleo básico de sus competencias distintivas y aprender de VW, como suelen hacer las empresas japonesas del sector.

#### 4. Los antecedentes de la privatización de Seat

##### 4.1. La fusión con VW frente al mantenimiento de la alianza

Aunque con una duración prevista de siete años, la alianza estratégica entre Seat y VW, concluirá en 1986 cuando, en palabras recogidas en la memoria de Seat de 1985, *culmine la intención estratégica*, mediante la firma de un nuevo Acuerdo entre el I.N.I. y VW, por el que la empresa alemana pasa a controlar el capital de la Compañía española, iniciándose así su privatización. La voluntad manifiesta del Instituto de desvincularse de la empresa, ya que no consideraba necesaria su presencia en sectores como el del automóvil<sup>12</sup>, determinó el que la alianza reflejada en el Acuerdo de 1982 representara, fundamentalmente, la antesala de la futura integración de Seat en el Grupo VW, contribuyendo a un mayor conocimiento mutuo de ambas compañías antes de proceder a tal integración.

La opción por la plena integración o fusión frente al mantenimiento de la alianza conlleva costes, que hay que sopesar frente sus ventajas. En teoría, estos costes provienen fundamentalmente de la valoración de los activos y del comportamiento oportunista que pudiera derivarse de dicha valoración, además de los relacionados con los aspectos organizativos que representa la fusión.

En el caso de Seat, y tras interrumpirse a finales de los setenta su estrategia de integración en Fiat, el aseguramiento de su viabilidad sólo se va concebir por parte del INI a través de su integración en un grupo automovilístico internacional. Para la consecución de este objetivo será necesario recuperar en un tiempo razonable la rentabilidad de la empresa, adecuar su estructura a los requerimientos de la competitividad internacional de la industria, adaptar sus productos a las demandas del mercado y realizar un intenso proceso de saneamiento financiero.

Esta voluntad de integración en un grupo multinacional va a fortalecer la posición negociadora de VW. Como afirma Lagendijk (1994:153), al inicio de los años ochenta las intenciones de implantación de VW en España consistían, más que en comprar una empresa ya existente, en realizar una inversión completamente nueva; las presiones políticas del Gobierno español, para el que la única forma de viabilidad de la empresa era la integración en un grupo multinacional, lograrán que VW termine adquiriendo Seat. El saneamiento financiero a que Seat fue sometida, y la firme intención del INI de hacer *adquirible* la empresa, facilitaron su integración en VW frente a la alternativa de sólo mantener la alianza estratégica. Todo ello también contribuyó a hacer inexistentes los comportamientos oportunistas derivados de la valoración de activos (Canals, 1996:170).

En cuanto a los cambios en la estructura organizativa que implicaba la plena integración frente al mantenimiento de la alianza Seat-VW, éstos se recogen y analizan en el apartado quinto. Por ahora nos limitaremos a señalar que en el Consejo de Administración de Seat las personas vinculadas al INI se sustituyeron por las nombradas por VW y se estableció una nueva estructura de dirección, con aparición de

<sup>12</sup> Véase Croissier (1985) y García Hermoso (1988).

nuevas áreas funcionales y la correspondiente relación/control de cada una de ellas con la central de VW. Se entendía que los inconvenientes que podía presentar la integración eran de menor significación que las ventajas a obtener. Entre éstas últimas, una mayor dimensión para Seat, en un contexto de progresiva internacionalización de la industria automovilística.

La plena integración, frente al mantenimiento de la alianza, significaba para VW la consolidación de su política expansiva en Europa, emprendida a partir del acceso de Carl Hahn a la dirección de la multinacional alemana en 1982, y atenuaba, al convertirse en propietaria, los problemas de competencia que podía plantearle Seat. Dicha estrategia obedecía al hecho de que los salarios y condiciones de trabajo disfrutadas por los trabajadores alemanes de VW encarecían sus costes de producción, lo que la compañía alemana intentó compensar con una política de expansión internacional que implicaba el desplazamiento y relocalización de la producción de los modelos más intensivos en mano de obra (modelos de pequeño tamaño y de menores exigencias técnicas), hacia zonas como España en las que los costes laborales eran relativamente más bajos<sup>13</sup>.

En resumen, tanto Seat como VW tenían en 1986 razones importantes para preferir la plena integración o fusión, en lugar de continuar manteniendo el Acuerdo de 1982, por lo cual no llegó a agotarse el plazo de vigencia de cooperación que se había establecido en el mismo.

## 4.2 Medidas preparatorias de la privatización de Seat

Al inicio del período 1982-1986, las características económico-financieras más destacables de Seat, deducidas de la observación de sus balances y cuentas de Pérdidas y Ganancias, y de la comparación de los mismos con los de las empresas Fasa Renault, Citroën y Peugeot-Talbot (tablas 1 a 6 del Anexo nº 1), van a coincidir con algunas de las que se suelen considerar como *males* de las empresas públicas<sup>14</sup>:

-En primer lugar, *elevadas pérdidas*, ver Tabla nº 14, originadas por la postergación del objetivo de rentabilidad y viabilidad económica, al disfrutar éstas empresas, como han señalado Ricart y otros (1991:183), de la opción a financiarse por vía presupuestaria.

- En segundo lugar, *excesivos niveles de endeudamiento*, Tabla 17, causados, además de por el hecho de financiarse con recursos públicos, por el alejamiento en estas empresas de la perspectiva de quiebra<sup>15</sup>.

- Por último, el *sobredimensionamiento de plantillas*, que suele atribuirse en las industrias públicas a la relajación en materia salarial y de empleo existente en muchas de ellas<sup>16</sup>, también estará presente, como se verá posteriormente, en Seat, repercutiendo de forma notable en sus cuentas de resultados.

Respecto a las pérdidas, en la Tabla nº 15 puede observarse como, en porcentajes sobre el valor añadido, las correspondientes a Seat superan significativamente a las del promedio de F.Renault, Citroën y P.Talbot. En lo concerniente al endeudamiento (véase

---

<sup>13</sup> Sobre la estrategia de expansión de VW en estos años, y sobre el apoyo que a la misma otorgaron los sindicatos de VW, particularmente la IG Metall, véase Tolliday (1995:128-129).

<sup>14</sup> Véase, por ejemplo, Millward y Parker (1983).

<sup>15</sup> Pese a las medidas de saneamiento aplicadas desde 1983 a las empresas públicas españolas, éstas siguen padeciendo en esos años, en comparación con las privadas, y según Jiménez (1994:84), una mayor dependencia de los recursos ajenos a medio y largo plazo, inducida por la habitual pertenencia a uno de los holdings públicos, y a la mayor cobertura del activo inmovilizado neto con financiación permanente.

<sup>16</sup> Véase, por ejemplo, Rees (1986:21).

Tabla nº 19), el porcentaje que representan los Recursos ajenos a largo plazo de Seat sobre el Pasivo total, a lo largo de los años 1982 a 1984, será también notablemente mayor que el correspondiente a las empresas mencionadas. A partir de 1985, y debido al intenso proceso de saneamiento financiero aplicado por el INI a la empresa, dichos porcentajes serán ya equivalentes e incluso menores que los de las empresas de referencia.

En los últimos años en que Seat estuvo bajo propiedad del INI (1982-1986) ésta ocupó, con la excepción del de 1984, el primer lugar en el *ranking* de las empresas con mayores pérdidas del Instituto<sup>17</sup>. Estas van a representar porcentajes cada vez mayores en el total de sus resultados negativos (ver Tabla nº 21), siendo, asimismo, como puede comprobarse en la Tabla nº 22, la empresa con los peores resultados del sector.

Las causas de los resultados negativos de cada ejercicio dependerán en gran medida de la deficiente estructura financiera soportada por Seat, que va a recurrir al endeudamiento para financiarlos, generando de esta forma enormes cargas que, a su vez, contribuirán decisivamente a la creación de dichos resultados. Este círculo vicioso no es, por otra parte, privativo de Seat. Como se demuestra en Cordero (1983), a consecuencia del impacto de la crisis de finales de los setenta y principios de los ochenta, numerosas empresas del INI se verán envueltas en cuantiosas pérdidas que el Instituto, por escasez relativa de recursos propios y por la necesidad de equilibrar resultados, se verá obligado a financiar mediante préstamos y créditos, en vez de aportaciones de capital. Este tipo de financiación repercutirá sobre estas empresas, haciendo mayores sus gastos financieros y presionando los mismos sobre sus respectivas cuentas de resultados que se verán en consecuencia erosionadas, haciendo ineludible de nuevo el recurso al endeudamiento.

Con el fin de detener este proceso en espiral y mejorar los resultados, el INI pone en marcha, a partir de 1983, una serie de estrategias para la mejora de la competitividad de Seat, diseñando al mismo tiempo políticas de contención de costes y de fomento de la innovación tecnológica. Las mismas se traducirán para la firma española en una firme política de saneamiento financiero, acompañada de la reducción de sus excedentes laborales y de la reorganización de sus participaciones accionariales.

Para la realización del mencionado saneamiento el INI realizará, sólo entre 1982 y 1986, cuantiosas aportaciones de recursos financieros, cuyas cifras se recogen en la Tabla nº 20. Dichas aportaciones se realizarán en forma de ampliaciones de capital y aportaciones o subvenciones especiales del INI<sup>18</sup>, ascendiendo el conjunto de las aportaciones a la cantidad de 255.745 millones de pesetas (ver tabla nº 6 bis). Esta cifra representa el coste total del saneamiento financiero a que fue sometida Seat entre los años 1982 y 1986.<sup>19</sup>

<b>TABLA nº 14 CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE SEAT</b> <b>(Millones de pesetas corrientes) (1982-1986)</b>
---

<sup>17</sup> Seat ocupaba en 1980 el cuarto lugar entre las empresa del INI con mayores pérdidas, pasando, a partir de 1981, a ocupar el primer puesto por resultados negativos. Véase Vergés y Prior (1985:21) y también empresas del INI con mayores pérdidas en Memorias del INI, 1980-1986.

<sup>18</sup> Las subvenciones concedidas a Seat representaron en 1982 el 17.98% del total de subvenciones de capital otorgadas a las sociedades públicas españolas, en 1983 este porcentaje ascendió al 19.76% y en 1984 fue del 19.60%. El monto total de subvenciones a este tipo de empresas ascendió a 95.656 millones de pesetas en 1982, 106.486 millones en 1983 y 107.363 millones en 1984, convirtiéndose en uno de los factores de expansión del déficit público entre los años 1977 y 1986. Ver Comín, Martín y Jiménez (1992: 238) y Cuervo (1985b).

<sup>19</sup> En 1986, el coste del saneamiento de Seat fue cifrado, por el entonces presidente del INI, Luis C. Croissier, en 200.000 millones de pesetas. El periódico *Expansión* corregía las cifras hasta 315.000 millones, el cálculo aquí realizado para el período 1982-86 se aproxima más a la primera cantidad. Ver **Expansión**, 19 de junio de 1986.

	1982	%	1983	%	1984	%	1985	%	1986	%
Ventas e Ingresos Accesorios a la explotación	113.568	96.82	139.906	89.36	176.991	92.97	228.541	99.75	239.883	99.31
+Aumento existencias			12.730	8.13	2.172	1.14		0.00		0.00
+Trabajos inmovilizado	3.643	3.11	3.878	2.48	10.902	5.73	419	0.18	1.526	0.63
+Subvenciona la explotac.	87	0.07	54	0.03	309	0.16	149	0.07	147	0.06
=Valor de la producción	117.298	100	156.568	100	190.374	100	229.109	100	241.556	100
-Gastos de Compras	71.612	61.05	97.118	62.03	116.195	61.04	128.483	56.08	146.620	60.70
+Reducción de existencias	2.099	1.79		0.00			7.666	3.35	3.861	1.60
-Otros gastos de explotación	14.624	12.47	23.387	19.94	27.995	23.87	31.238	26.63	41.928	35.74
=Valor añadido	28.963	24.69	36.063	18.03	46.184	15.10	61.722	13.94	49.147	1.96
-Gastos de personal	24.088	20.54	37.444	23.92	41.084	21.58	43.074	18.80	44.932	18.60
Resultado bruto de la explotación	4.875	4.16	(1.381)	-5.88	5.100	-6.48	18.648	-4.86	4.215	-16.64
-Dotación para amortización	5.524	4.71	7.058	4.51	7.001	3.68	12.498	5.46	15.332	6.35
-Dotación provisiones	703	0.60	254	0.16	(230)	-0.12	938	0.41	5.834	2.42
=Resultado neto de la explotación	(1.352)	-1.15	(8.693)	-10.55	(1.671)	-10.04	5.212	-10.72	(16.951)	-25.40
+Ingresos financieros	718	0.61	2.957	1.89	2.919	1.53	3.154	1.38	5.647	2.34
-Gastos financieros	22.672	19.33	34.989	22.35	37.438	19.67	43.829	19.13	14.180	5.87
=Resultado de las actividades ordinarias	(23.306)	-19.87	(40.725)	-31.01	(36.190)	-28.17	(35.463)	-28.48	(25.484)	-28.94
Resultados Extraordina. y de la Cartera de Valores	(359)		4.946				(1.105)		(1.950)	
=Resultado antes de impuestos	(23.665)	-20.18	(35.779)	-30.50	(36.190)	-30.85	(36.568)	-31.18	(27.434)	-23.39

Fuente: Memorias de Seat (1982-1986)

**TABLA nº 15 COMPARACION ENTRE LAS CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE SEAT Y LAS DE F.RENAULT, CITRÖEN Y P.TALBOT (Porcentajes sobre el Valor de la Producción) (1982-1986)**

	1982		1983		1984		1985		1986	
	SEAT	EMP	SEAT	EMP	SEAT	EMP	SEAT	EMP	SEAT	EMP
Ventas netas e ingresos accesorios a la explotación (1)	96.82	96.19	89.36	96.94	92.97	95.42	99.75	98.99	99.31	99.12

+ Aumento existencias	0.00	3.05	8.13	1.94	1.14	3.09	0.00	0.00	0.00	0.00
+Trabajos para su inmovilizado	3.11	0.76	2.48	1.13	5.73	1.49	0.18	1.01	0.63	0.88
+Subvenciones a la explotación	0.07	0.00	0.03	0.00	0.16	0.00	0.07	0.00	0.06	0.00
= Valor de la producción	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
- Compras netas	61.05	62.32	62.03	65.88	61.04	67.26	56.08	65.36	60.70	62.05
+Reducción existencias	1.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.35	1.30	1.60	0.36
-Otros gastos de explotación	12.47	7.95	19.94	8.20	23.87	8.06	26.63	8.22	35.74	8.76
=Valor añadido de la empresa	24.69	29.73	18.03	25.92	15.10	24.68	13.94	25.12	1.96	28.83
-Gastos de personal	20.54	21.27	23.92	19.64	21.58	18.68	18.80	18.45	18.60	16.70
=Resultado bruto de explotación	4.16	8.47	-5.88	6.28	-6.48	6.00	-4.86	6.67	-16.64	12.12
-Dotación amortizaciones	4.71	4.28	4.51	4.18	3.68	4.07	5.46	3.30	6.35	5.23
-Dotación neta provisiones y provisiones	0.60	0.16	0.16	0.55	0.12	0.15	0.41	0.27	2.42	0.18
=Resultado neto de explotación	-1.15	4.03	-10.55	1.55	-10.04	1.78	-10.72	3.10	-25.40	6.71
+Ingresos financieros	0.61	2.63	1.89	4.36	1.53	2.90	1.38	3.05	2.34	2.56
-Gastos financieros	19.33	5.19	22.35	5.41	19.67	6.15	19.13	5.12	5.87	3.84
=Resultado de las actividades ordinarias	-19.87	1.47	-31.01	0.49	-28.17	-1.46	-28.48	1.03	-28.94	5.43
Resultados Extraordinario y de la C.de V.	-0.31	-4.48	3.16	-0.10		-0.02	-0.48	-0.06	-0.81	-0.14
=Resultado antes de impuestos	-20.18	-3.01	-30.50	0.39	-30.85	-1.48	-31.18	1.25	-23.39	5.29

(1) Incluye ingresos por desgravación fiscal a la exportación.

Fuente: Memorias de las empresas

	1982	%	1983	%	1984	%	1985	%	1986	%
<b>ACTIVO</b>										
Inmoviliz.	153.880	64.05	179.498	56.38	220.118	59.88	95.858	37.19	75.096	31.73
Inmoviliz. Material	108.959	45.35	125.684	39.48	136.660	37.18	77.287	29.98	67.723	28.61
Inmoviliz. Inmaterial	135	0.06	366	0.11	3.488	0.95	8	0.00		0.00
Inmoviliz. Financiero	6.330	2.63	12.082	3.79	16.121	4.39	18.462	7.16	7.373	3.12
Gastos amortizab.	38.456	16.01	41.366	12.99	63.849	17.37	101	0.04		0.00
Circulante	62.712	26.10	75.830	23.82	111.296	30.28	125.358	48.63	134.155	56.68
Existenc.	28.461	11.85	36.686	11.52	38.858	10.57	25.741	9.99	21.880	9.24
Deudores	22.342	9.30	30.920	9.71	58.665	15.96	85.585	33.20	95.821	40.48
Inver. FinancieraTemporal.	160	0.07	143	0.04	112	0.03	91	0.04	3	0.00
Tesorería	2.736	1.14	3.638	1.14	4.714	1.28	7.678	2.98	7.271	3.07



Ajustes period.	9.013	3.75	4.443	1.40	8.947	2.43	6.263	2.43	9.180	3.88
Resultados negativos	23.665	9.85	35.778	11.24	36.190	9.84	36.568	14.19	27.434	11.59
Sit.tran. de financ.		0.00	27.271	8.57		0.00		0.00		0.00
TOTAL	240.257	100	318.377	100	367.604	100	257.784	100	236.685	100

Por otro lado, como respuesta a los problemas de sobrecapacidad y obsolescencia planteados por la crisis de principios de los ochenta, Seat experimentará, a lo largo de los años 1982-86, un fuerte proceso de desinversión, disminuyendo la cifra de su inmovilizado de 153.880 a 75.096 millones en pesetas corrientes (ver Tabla nº 16). En la tabla nº 18, puede comprobarse como dicho Inmovilizado resulta considerablemente superior en Seat en relación a las empresas de referencia en el año 1982, aproximándose su cantidad a la correspondiente a dichas empresas en el de 1986.

Las enajenaciones llevadas a cabo en su Inmovilizado, la disminución de los stocks, y la capitalización de la Compañía, posibilitaron la disminución del elevado nivel de endeudamiento a largo plazo detentado por la empresa, ver Tablas nº 17 y 19, ya que dicho endeudamiento, vía costes financieros, gravitaba muy negativamente sobre sus cuentas de resultados. En una empresa que padecía de subcapitalización congénita, la capitalización permitió, con anterioridad al cambio de propiedad, corregir el excesivo desequilibrio existente entre los Recursos Propios y los Ajenos.

<b>TABLA nº 17 BALANCE DE SITUACION DE SEAT (PASIVO)(1982-1986)</b> <b>(Millones de pesetas corrientes)</b>										
	1982	%	1983	%	1984	%	1985	%	1986	%
PASIVO										
Recursos Propios	29.559	12.30	19.097	6.00	2.151	0.59	22.577	8.76	65.252	27.57
Capital suscrito	36.529	15.20	21.365	6.71	21.365	5.81	33.865	13.14	80.000	33.80
Ctas. actualiz. y revaloriz.	7.302	3.04	5.979	1.88	5.893	1.60	5.710	2.22		0.00
Prima emisión acciones		0.00	21.000	6.60	21.000	5.71				
Reservas		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
Aportac. INI	17.200	7.16	21.050	6.61	21.050	5.73		0.00		0.00
Resultados ejerc. Ant.	(31.472)	-13.10	(50.297)	-15.80	(67.157)	-18.27	(16.998)	-6.59	(14.748)	-6.23
Provisiones	804	0.33	3.230	1.01	2.307	0.63	16.611	6.44	21.943	9.27
Recursos ajen.	205.184	85.40	286.161	89.88	353.019	96.03	208.769	80.99	144.004	60.84
A largo p.	108.673	45.23	156.856	49.27	162.788	44.28	15.775	6.12	21.410	9.05
A corto p.	96.511	40.17	129.305	40.61	190.231	51.75	192.994	74.87	122.594	51.80
Ajustes	4.710	1.96	9.889	3.11	10.127	2.75	9.827	3.81	5.486	2.32
Rtd. posit.		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
TOTAL	240.257	100	318.377	100	367.604	100	257.784	100	236.685	100

Fuente: Memorias de Seat (1982-86)

<b>TABLA nº 18 COMPARACIÓN ENTRE LOS BALANCES DE SEAT Y LOS DE F-RENAULT, CITRÖEN Y P-TALBOT (1982-1986) (Porcentajes sobre el activo total)</b>										
	1982		1983		1984		1985		1986	
	SEAT	EMPR.	SEAT	EMPR.	SEAT	EMPR.	SEAT	EMPR.	SEAT	EMPR.
ACTIVO										
ACTIVO INMOVILIZADO	64.05	31.08	56.38	38.37	59.88	39.53	37.19	40.70	31.73	32.90

Inmovilizado material	45.35	27.24	39.48	29.83	37.18	30.10	29.98	31.94	28.61	27.20
Inmovilizado inmaterial	0.06		0.11		0.95		0.00		0.00	
Inmovilizado financiero	2.63	2.64	3.79	6.52	4.39	6.86	7.16	5.65	3.12	4.51
Gastos amortizables	16.01	1.19	12.99	2.02	17.37	2.57	0.04	3.11	0.00	1.18
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>26.10</b>	<b>60.78</b>	<b>23.82</b>	<b>57.30</b>	<b>30.28</b>	<b>56.67</b>	<b>48.63</b>	<b>58.35</b>	<b>56.68</b>	<b>66.67</b>
Existencias	11.85	20.39	11.52	18.97	10.57	20.07	9.99	15.76	9.24	12.44
Deudores	9.30	32.68	9.71	29.48	15.96	31.29	33.20	34.75	40.48	34.92
Inversiones financ. temp.	0.07	0.01	0.04	0.00	0.03	0.13	0.04	0.00	0.00	5.52
Tesorería	1.14	6.45	1.14	7.78	1.28	3.96	2.98	6.73	3.07	12.91
Ajustes por Periodificación	3.75	1.72	1.40	1.66	2.43	1.96	2.43	1.23	3.88	1.23
<b>RESULTADOS NEGATIVOS</b>	<b>9.85</b>	<b>5.21</b>	<b>11.24</b>	<b>3.53</b>	<b>9.84</b>	<b>2.87</b>	<b>14.19</b>	<b>0.17</b>	<b>11.59</b>	<b>0.00</b>
<b>SITUACIONES TRANSITORIAS DE FINANC.</b>		2.13	8.57							
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**TABLA nº 19 COMPARACION ENTRE LOS BALANCES DE SEAT Y LOS DE F.-RENAULT, CITROEN Y P.-TALBOT (1982-1986) (Porcentajes sobre pasivo total)**

	1982		1983		1984		1985		1986	
	SEAT	EMPR.	SEAT	EMPR.	SEAT	EMPR.	SEAT	EMPR.	SEAT	EMPR.
<b>PASIVO</b>										
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	12.30	26.70	6.00	28.60	0.59	29.09	8.76	27.06	27.57	23.91
Capital suscrito	15.20	11.31	6.71	12.00	5.81	11.64	13.14	9.96	33.80	9.30
Ctas. actualiz. y revaloriz.	3.04	11.21	1.88	15.41	1.60	10.17	2.22	11.91	0.00	8.96
Prima emisión acciones			6.60		5.71					
Reservas	0.00	4.16	0.00	5.29	0.00	8.70	0.00	9.08	0.00	8.18
Subvenciones	7.16	0.18	6.61	0.22	5.73	0.19	0.00	0.17	0.00	0.23
Resultados ejerc. Anteriores	-13.10	-0.16	-15.80	-4.33	-18.27	-1.61	-6.59	-4.06	-6.23	-2.77
<b>PROVISIONES Y PREVISIONES</b>	0.33	0.36	1.01	0.27	0.63	0.23	6.44	0.27	9.27	0.41
<b>RECURSOS AJENOS</b>	85.40	63.42	89.88	65.51	96.03	66.94	80.99	68.95	60.84	66.19
A l.p.	45.23	9.99	49.27	8.47	44.28	9.14	6.12	12.34	9.05	11.86
A e.p.	40.17	53.43	40.61	57.05	51.75	57.80	74.87	56.61	51.80	54.32
<b>AJUSTES POR PERIODIFICACION</b>	1.96	4.09	3.11	3.27	2.75	3.54	3.81	3.60	2.32	3.34
<b>RESULTADOS POSITIVOS</b>	0.00	5.43	0.00	2.35	0.00	0.20	0.00	0.12	0.00	6.17
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a las memorias de las empresas (1982-86)

**TABLA nº 20 EL COSTE PARA EL ESTADO DE SEAT: APORTACIONES Y RESULTADOS**

AÑOS	RESULTADOS	APORTACIONES DEL CONCEPTO INI Y ESTATALES	
1982	(23.665)	17.200	Aportación especial del INI
1983	(35.779)	35.992	Aportaciones especiales del INI
1984	(36.190)	67.000 52.850	Ampliaciones de capital Aportaciones especiales del INI
1985	(36.568)		
1986	(27.434)	46.135 36.568 186.000	Ampliación de capital Asunción de pérdidas de 1985 Crédito a largo plazo (subrogación estatal)
<b>Total</b>	<b>160.591</b>	<b>441.745</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a Martín y Comín (1991:553) y memorias de Seat, 1982-86.

AÑO	SEAT	Porcentaje de var. anual	INI	Porcentaje Seat/INI
1982	(23.665)		(137.100)	17.26%
1983	(35.779)	51.19%	(204.200)	17.52%
1984	(36.190)	52.93%	(186.000)	19.46%
1985	(36.568)	54.52%	(162.900)	22.45%
1986	(27.434)	19.96%	(117.400)	24.18%

Fuente: Elaboración propia en base a las memorias de Seat y datos de García Hermoso (1988)

AÑO	SEAT	RENAULT	FORD	G.MOTORS	CITRÖEN	P.-TALBOT
1982	(23.665)	15.308	8.330		(1.737)	(12.940)
1983	(35.779)	11.220	4.040		(3.963)	(8.022)
1984	(36.190)	727	16.255		(5.382)	(5.277)
1985	(36.568)	419	13.949	(14.088)	(106)	(493)
1986	(27.434)	19.824	19.670	(6.410)	3.040	2.028

Fuente: Memorias de las empresas.

## Conclusiones

1ª) Durante la segunda mitad de la década de los setenta y al inicio de la de los ochenta, la batalla competitiva que se vio obligada a librar Seat con Ford y General Motors, unida a la que también había de mantener con las demás empresas afincadas en España, parecía excesiva para sus fuerzas y posibilidades, sobre todo si se tiene en cuenta la notoria caída de las ventas que tuvo lugar a principios de los años ochenta. Una empresa que no lanzaba productos originales al mercado, no tenía tecnología propia, había operado durante años bajo un régimen próximo al monopolio, no estaba preocupada en exceso por la reducción de costes y no podía automatizar en la medida de lo necesario a causa, por un lado, de la carencia de capital y, por otro, de la importante influencia sindical que como empresa pública padecía, mantenía serias deficiencias para garantizar su viabilidad y competitividad futuras. Adicionalmente, las restantes empresas tenían y mantenían vínculos importantes con sus matrices en otros países, lo que favorecía el impulso de su internacionalización en las redes globales.

2ª) Las progresivas pérdidas de ventas en el mercado interno y la situación de desamparo en que la multinacional italiana Fiat deja a Seat a finales de los años setenta conduce a ésta última a tomar las riendas de su propio destino, orientándose hacia la consecución de objetivos de expansión internacional de sus redes comerciales y el lanzamiento de nuevos productos, con y sin tecnología propia. El INI, que en aquellos momentos era el principal accionista de la empresa, no tenía interés en mantenerla en su cartera, por lo que apoyó e impulsó la búsqueda de un nuevo socio multinacional que pudiera garantizar la viabilidad y continuidad de Seat. Las intenciones del INI cuajaron en el establecimiento con la multinacional alemana VW de una alianza estratégica en el año 1982; la misma será de vital importancia para Seat, proporcionándole la oportunidad de adquirir tecnología alemana, volúmenes adicionales de exportación a

comercializar en Europa a través de la red alemana de VW y como consecuencia de ello, la posibilidad de utilizar plenamente su capacidad industrial y comercial. Para VW, la firma de la alianza supondrá la posibilidad de introducirse en el mercado español y el disponer de la red comercial interna y externa de Seat, además de consolidar su posición como líder automovilístico europeo. En realidad la alianza se convirtió en instrumento de mutuo conocimiento entre las empresas con la perspectiva puesta en la integración de Seat en el Grupo VW.

El hecho de poder fabricar el modelo *Polo* de VW supuso un enorme refuerzo para la imagen corporativa de Seat, gracias a la reputación de productos de alta calidad y avanzada tecnología que ostentaba VW.

3ª) La política de racionalización empresarial, emprendida por el INI durante la primera mitad de la década de los ochenta, condujo a desprenderse de aquéllas empresas en que, como Seat, no consideraba necesaria su presencia.

Siguiendo las etapas y procedimientos habituales de las privatizaciones, Seat será sometida antes de su venta a un intenso proceso de saneamiento financiero, reducción de costes y reajuste de plantillas, al objeto de convertirla en una empresa rentable y atractiva para la iniciativa privada. Dicho proceso coincidirá casi en el tiempo con la duración de la alianza estratégica con VW, lo que permitirá a la empresa española el acceso al know-how de la alemana y la renovación de sus productos e imagen corporativa.

4ª) El coste total del saneamiento financiero a que Seat fue sometida con anterioridad a su privatización ha sido objeto de interpretaciones diversas. El monto total calculado en este trabajo, en base a los datos de Martín y Comín (1991:553) y las memorias de Seat, asciende a 255.745 millones de pesetas, cifra que engloba al conjunto de ampliaciones y aportaciones de capital a que estuvo sujeta la empresa entre los años 1982 y 1986. El proceso de saneamiento y racionalización de costes fue absolutamente imprescindible para el logro de la rentabilidad de la Compañía y de su incorporación a un grupo multinacional del sector, objetivos que para el INI constituían la única manera de garantizar su viabilidad y competitividad futuras.

## **Bibliografía**

BARRIE, C. (1995): "Rover's <marriage> with Honda to end", en **The Guardian**, 29 de agosto de 1995, p. 11.

BERTODO, R. (1990): "The Collaboration Vortex: Anatomy of a Europe-Japanese Alliance", en **Japanese Motor Business**, Junio de 1990, pp. 29-43.

CANALS, J. (1996): **La internacionalización de la empresa. Como evaluar la penetración en mercados exteriores**, McGraw-Hill e IESE, Madrid.

CASTAÑO, C. y CORTES, G. (1980): "Evolución del sector del automóvil en España", en **Información Comercial Española**, nº 563, pp. 145-157.

CASTILLO, J. del (1991): Ford en España: Análisis de las decisiones de inversión de las firmas transnacionales, en GARCIA DELGADO, J. (Dtor.)(1991): **Homenaje a Velarde**, tomo I, pp. 899-915.

COLMENAREJO, V. (1992): "Automoción española: Refundación o desaparición", en **Alta Dirección**, nº 162, pp. 103-112.

COMIN, F., MARTIN, P. y JIMENEZ, J.C. (1992): "Problemas actuales de la empresa pública en España", en **Papeles de Economía Española**, nº 52-53, pp. 231-246.

CORDERO, G. (1983): "Problemática financiera de las empresas públicas industriales", en **Economía Industrial**, nº 231, pp. 73-86.

CROISSIER, L. C. (1985): "La estrategia del INI ante el nuevo desafío industrial", en **Economistas**, nº 17, pp. 182-183.

CUERVO, A. (1985b): "La empresa pública y el déficit", en **Papeles de Economía Española**, nº 23, pp. 214-220.

DATA BANK (1983): **Estudio sobre el sector del automóvil en España y en el mundo: presente y futuro**. Mimeo.

DEHESA, G. de la (1992): "Privatización europea: el caso de España", en **Información Comercial Española**, nº 707, pp.55-71.

GARCIA HERMOSO, J. M. (1988): "La política de empresa pública en el grupo I.N.I.", en **Hacienda Pública Española**, nº 110-111, pp. 87-98.

JARILLO, J. y MARTINEZ J. (1991): **Estrategia internacional. Más allá de la exportación**, McGraw-Hill, Madrid.

LAGENDIJK, A. (1994): **The Internationalisation of the Spanish Automobile Industry and its Regional Impact**. Tinbergen Institute Research Series, nº 59.

LUCCHETTI, A. (1978): "Seat: una ofensiva de la derecha", en **Transición**, nº 3, pp. 21-26.

MARTIN, P. y COMIN, F. (1991): **INI. 50 años de industrialización en España**, Espasa-Calpe, Madrid.

MELGUIZO, A. (1973): "El papel de la empresa pública en la economía española", en VELARDE, J. (Ed.)(1973): **La España de los años 70. Vol. II, La Economía**, Moneda y Crédito, Madrid, pp. 589-623.

MIGUELEZ, F. (1977): **Seat, la empresa del régimen**, Dopesa, Barcelona.

MILLWARD, R. y PARKER, D. (1983): "Public and Private enterprise: Comparative behaviour and relative efficiency", en MILLWARD, R. y otros (1983): **Public Sector Economics**, Longman, Londres, pp. 199-274.

MYRO,R.(1981): **El INI en la industria española: especialización sectorial, eficacia económica y rentabilidad**. Tesis Doctoral.

PORTILLO, L. (1982): "La industria del automóvil en España: crisis y perspectivas", en **Información Comercial Española**, nº 587, pp. 17-30.

REES,R. (1986): "Is there an economic case for privatisation?", en **Public Money**, vol. 5, pp. 19-26.

RICART, J. y otros (1991): **Incentivos y control en la empresa pública**, Ariel economía, Barcelona.

RIVILLA, I. (1980): "La fabricación de automóviles en España. Perspectivas económicas y empresariales", en **Papeles de Economía Española**, nº 5, pp. 184-206.

- SAN ROMAN, E. (1995a): "La industria del automóvil en España: el nacimiento de la Seat". Documento de Trabajo nº 9503, Fundación Empresa Pública, Madrid.
- SAN ROMAN, E. (1995b): "El nacimiento de la Seat: autarquía e intervención del INI", en **Revista de Historia Industrial**, nº 7, pp. 141-165.
- SCHILL, R. y otros (1994): "Achieving succes in technology alliances: The Rover-Honda strategic collaboration", en **R and D Management**, vol. 24, nº 3, pp. 261-277.
- SEAT (1982): **Plan Estratégico 1982/1986**.
- SEAT (1983): **Plan Estratégico 1983/1987**.
- SOLE, E. (1994): **Seat (1950-1993)**, Ediciones La Tempestad, Barcelona.
- TAMAMES, R. (1990): **Estructura Económica de España**, Alianza, Madrid.
- TOLLIDAY, S. y ZEITLIN, J. (1986): "Between fordism and flexibility: The automobile industry and its workers. Past, presente and future". Documento de Trabajo nº 131. Centre for Economic Policy Research.
- TOLLIDAY, S. (1995): "From <Beetle Monoculture> to the <German Model>: the Transformation of Volkswagen, 1967-1991", en **Business and Economic History**, vol. 24, nº 2, pp. 111-132.
- VENTURA, J. (1994): **Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico**, Cívitas, Madrid.
- VERGES, J. y PRIOR, D. (1985): **La empresa pública española: Evolución, déficit y financiación**, Documento de Trabajo nº 7, Departamento de Estudios de La Caixa.
- VIEDMA, J.M. (1991): "Seat", en CLUTTERBUCK, D.; KERNAGHAN, S. y SNOW, D. (Eds.)(1991): **Going Private**, Mercury Books, Londres.