

La Empresa Nacional de Autocamiones, S.A., 1946-1975¹

Miguel Ángel Martínez Sevilla
Centro Histórico Pegaso
rubio@iveco.com

Introducción: primeras actuaciones para la creación de una industria nacional

El nuevo Estado que surge en España tras la Guerra Civil emprendió una política autárquica de industrialización cuyo principio inspirador fue la sustitución de importaciones con un doble objetivo. De un lado, vino impuesto por una situación real de partida, aminorar al máximo el gasto en divisas escasas. De otro, evitar a todo trance la dependencia exterior en materia económica y de defensa, para erradicar cualquier riesgo de presión sobre el nuevo orden instaurado.

El medio para lograr estos objetivos estaba recogido en la normativa emanada del nuevo Gobierno para relanzar la industria nacional en la primera etapa de su andadura. Dicho diseño marca una doble vía autárquica y nacionalista. Se pretendió, por una parte, el autoabastecimiento de inputs, materias primas, productos básicos, bienes intermedios y finales al máximo. Y por otra parte, se impuso una vía nacionalista al dificultar el protagonismo de la inversión extranjera en el impulso de la producción nacional².

Las disposiciones fundamentales para crear una industria nacional estaban contenidas en las dos Leyes de Protección y Fomento de la Industria nacional, promulgadas en 1939. La primera de ellas, de Fomento a Industrias de Interés Nacional, de 24 de octubre; la segunda, de Ordenación y Defensa de la Industria Nacional, de 24 de noviembre. En ellas late una clara desconfianza hacia la iniciativa privada cuando, al declarar como objetivo necesario “redimir a España de la importación de productos exóticos, capaces de producirse en España”, cree aconsejable impulsarla a través de garantías y beneficios al “no haber logrado hasta hoy, no obstante las posibilidades del mercado interior, el que la iniciativa privada satisfaga esa necesidad”. Debido a este dato de partida y al objetivo autárquico propuesto, se dispuso que podría ser declarada una industria de interés nacional “cuando las necesidades de la defensa o la economía nacional aconsejen su implantación y se haga preciso estimular la iniciativa privada”. Una vez declarada la empresa como tal, gozaba de una serie de beneficios fiscales –reducción de impuestos y de aranceles-, derechos de expropiación forzosa y otras garantías, a cambio de las cuales el Estado intervendría en su marcha mediante la designación de un consejero y un interventor delegado.

¹ Este trabajo ha contado con el asesoramiento de José María López Carrillo y se ha beneficiado de su participación en el proyecto 06/0070/99 financiado por la Comunidad de Madrid.

² Las medidas de apoyo e impulso a la industrialización se iniciaron con el Decreto de 20 de agosto de 1938 y la Orden complementaria de 17 de noviembre del mismo año, por medio de las cuales se sometieron a previa y expresa autorización del Ministerio de Industria la implantación en territorio español de industrias de nueva planta, así como la ampliación o transformación de las ya existentes. Terminada la guerra, se revisaron, regulándose por el Decreto de 8 de septiembre y la Orden de 12 de septiembre de 1939 la actividad industrial de la iniciativa privada de forma que pudieran orientarse en el camino del interés nacional que marca el nuevo Estado.

Para hacer efectivo este artículo se dispuso su ordenación y defensa considerando a la industria como “parte integrante del Patrimonio Nacional y subordinada al interés supremo de la Nación” y, a tales efectos, se clasificaron en Industrias para la Defensa Nacional, Industrias Auxiliares para la Defensa Nacional e Industrias Básicas para la Economía Nacional, incluyendo en la última categoría “las de transporte y fabricación del material que utilicen”³.

Para las nuevas industrias, de manera especial, se estableció en el Decreto de noviembre de 1939, en su art. 5º, que el capital social había de ser en sus tres cuartas partes al menos de propiedad española. Así, la participación extranjera, en forma de inversión de capital o de aportación de utillaje, no podía exceder del 25%. Asimismo, los directores técnicos o administrativos, gerentes y apoderados tenían que ser españoles⁴. Para las industrias clasificadas como de interés para la Defensa, estas condiciones se extremaron y se dispuso que el capital fuese íntegramente español.

El rígido sometimiento al interés nacional se confirmó por la siguiente disposición: “los jefes directos de la Empresas son responsables ante el Estado de cumplimiento, con elevado espíritu de subordinación al interés nacional, de las disposiciones y orientaciones del Gobierno”, responsabilidad que se extendió subsidiariamente a los Consejos y Juntas.

La defensa de la producción nacional se reguló en una doble vía: garantizando la demanda del Estado y por otra, la de asegurar su no concurrencia desleal. En cuanto a la primera dispuso que en todas las obras y adquisiciones del Estado y Organismos Oficiales se emplearían artículos de fabricación española. La segunda, determinó que las industrias del Estado no podrían competir ventajosamente con las particulares, además, si el Estado llegaba a adquirir patentes de productos que no se fabricaban en España, su explotación sería ofrecida en concurso público a la iniciativa privada y sólo si ésta no concurría, el Estado podría efectuar las instalaciones que creyera conveniente.

Esta política intervencionista y autárquica la afrontó el Estado en su primera etapa, en un contexto de guerra abierta en Europa. Las peculiaridades del nuevo régimen le colocaron automáticamente junto a las potencias del Eje. La guerra estalló en Europa cinco meses después de concluida la Guerra Civil española, lo que aumentó la situación de aislamiento del Estado franquista que se tradujo en grandes dificultades de aprovisionamiento de tecnología y bienes de equipo, estrangulando la viabilidad de que surgiera una industria nacional al amparo de la política industrial protectora del Gobierno⁵.

Por otra parte, el estímulo exportador que supuso la guerra para los países neutrales, que pudo haber paliado el problema de la escasez de divisas, no se pudo aprovechar, por la contracción de la demanda de productos tradicionales de exportación

³ Ley de 24 de noviembre de 1939, (BOE 15 de diciembre de 1939, art. 3, apartado c) y d).

⁴ En el Consejo de Administración, la representación extranjera podría llegar a ser proporcional a su participación en el capital social, pero en ningún caso, un extranjero ostentaría la Presidencia del Consejo ni los cargos directivos que, en todo momento, han de ser ostentados por personas de nacionalidad española.

⁵ En Martín Aceña, P. y Comín, F.: *INI, 50 años de industrialización en España*, Espasa-Calpe, Madrid, 1991, pp. 67-78, se señala cómo antes de crear el INI el Estado intentó durante dos años y medio fomentar la inversión industrial por medios tradicionales, pero intensificando los mecanismos de control hasta el punto de que resultaron limitativos en lugar de incentivadores. Una revisión reciente de la creación del INI se contiene en Gómez Mendoza, A. (ed.): *De mitos y milagros. El Instituto Nacional de Autarquía (1941-1963)*, Edicions Universitat de Barcelona-Fundación Duques de Soria, Barcelona, 2000.

españoles y la situación de endeudamiento, sobre todo con Alemania, que exigió su pago durante la contienda mundial⁶.

El retraso industrial español se nos muestra a principios de la década de los 40 con todas las características del círculo vicioso del subdesarrollo, con el agravante de la reducida capacidad exportadora. Ante esta situación parece que la salida posible, no es otra que la captación de recursos financieros del exterior. El recurso al endeudamiento, supliendo la insuficiencia del ahorro doméstico con la entrada del ahorro exterior en cantidad suficiente y en condiciones favorables, bien por la vía del crédito, bien por la apertura a la inversión directa del exterior, fue un camino que quedó inédito. La opción que eligió el nuevo Estado fue el cierre decidido a esta vía de desarrollo, la cual suponía un indudable vínculo de dependencia con repercusiones políticas no deseadas por el régimen.

1. Normativa de la industria de automoción

La normativa concreta para implantar la industria de fabricación de automóviles, acogiendo a los beneficios de industria de interés nacional, está contenida en el Decreto de 10 de febrero de 1940. El desarrollo de esta industria se estimó necesario y con carácter de urgencia para la nación por lo que “representa en su reconstrucción e independencia económica”, hasta el punto de regular expresamente como condición preferente en la adjudicación la brevedad de plazo para ejecutar el plan presentado. Dada la dificultad técnica que encierra esta actividad, se hizo una llamada dirigida principalmente a aquellos proyectos nacionales elaborados en cooperación con empresas de otros países “consagradas por el éxito en la industria del automóvil”.

Las realistas consideraciones sobre la necesidad de adquirir tecnología y recursos en el exterior, claramente expresados en las intenciones del decreto, no coinciden, ni se compaginan bien con las normativas generales para la industrialización en general y la obtención de la calificación de industria de interés nacional, que al imponer un severo condicionante al capital exterior, dificultaba a su vez la obtención de la deseada cooperación en la industria automovilística. En el marco regulador de la industrialización nacional, resultó muy complejo para la iniciativa privada española concertar con empresas extranjeras su colaboración en cualquier proyecto de fabricación nacional de automóviles. El objetivo del decreto fue conseguir la “fabricación total del automóvil, apartándose de soluciones parciales”, para lo cual se había de contar con una ordenación adecuada de la industria auxiliar. Por ello, las empresas tuvieron que comprometerse a un desarrollo que condujese, en el plazo de cuatro años, a contar desde el momento de la adjudicación, a la fabricación propia del grupo motor⁷ y de montaje final del conjunto del vehículo con todos sus grupos y elementos componentes. La realización del resto de los elementos de todo tipo quedará encargado a la industria auxiliar. Consecuentemente con esta división de tareas “se establece una relación de subordinación de las fábricas de las industrias auxiliares del automóvil en relación con las de automóviles propiamente dichas en todo lo referente a cuantía, calidad y plazos de entrega de los productos”. El decreto apuntaba, por tanto, hacia la estructuración global de un marco regulador de la actividad,

⁶ Catalán, J.: *La economía española y la II G. M.*, Ariel, Barcelona, 1995, pp. 188-205.

⁷ Según el propio Decreto esto engloba: motor, embrague, caja de cambios, eje propulsor y diferencial (art. 1, apartado D).

con la intención de impulsar a la iniciativa privada en todas las facetas de la producción automovilística. Con esta actuación reguladora el Gobierno pretendió, sin consideración de otros factores limitativos que invalidaron su voluntad, por una parte conseguir a corto plazo la implantación de empresas nacionales de automoción con la dimensión adecuada para asegurar la viabilidad y su solidez futura y, por otra parte, lograr un alto grado de nacionalización del producto final. Todo ello permitiría, en última instancia, una estimable capacidad de sustitución de importaciones y una mayor independencia de la industria nacional respecto del exterior.

Ahora bien, la regulación estricta de la subordinación de la industria auxiliar no fue abordada. En relación con ello se estableció como medio para asegurarla que “será determinada por los Delegados interventores nombrados por el Ministerio de Industria y Comercio”, pero no se definió ningún mecanismo para llegar a esa determinación. La industria auxiliar quedó realmente al margen de este decreto, en el sentido de que no se le abrió ninguna puerta para poder presentar proyectos con objetivos de producción, que conllevaran los beneficios de su cualificación como industria de interés nacional, por más que su retraso preocupara y en el preámbulo del decreto se les conmine a que “han de resolver de una vez y definitivamente, problemas de tanta envergadura mediante el concierto de voluntades aunadas en el organismo adecuado”. Únicamente se apuntó la posibilidad de un apoyo en el artículo 5º, cuando dice que gozarán de los beneficios de industria de interés nacional “cuando por su necesidad e importancia lo estime oportuno el Ministerio de Industria y Comercio”.

Las dimensiones que debían tener las fábricas proyectadas, se fijaron en los siguientes volúmenes mínimos de fabricación anual:

- Para turismos de bajo consumo y precio, de cuatro asientos y potencia fiscal inferior a 12 HP⁸, 5.000 unidades. Para turismos, de cinco a siete asientos, y potencia fiscal de aproximadamente 25 HP, 9.000.
- Para camiones ligeros de dos y media a tres y media Tn., de carga y potencia aproximada de 25 HP –en realidad, este tipo de vehículo no es un camión ligero, sino un furgón o furgoneta-, 15.000 unidades.
- Para camión pesado, de siete Tn., de carga, con motor diesel de 38 a 50 HP, 1.000 unidades anuales.
- La misma cantidad de 1.000 unidades se fija para tractores con destino a uso agrícola o militar.

Dadas las condiciones de regulación general de la actividad de automoción, a las iniciativas en este sector no les quedaba prácticamente más camino para su viabilidad que la presentación de proyectos ante el Ministerio que, cumpliendo con los objetivos de producción exigidos, supusieran su clasificación como empresa de “interés nacional” y, consecuentemente, el disfrute de sus beneficios, en particular la mayor facilidad de obtener licencias de importación de equipos y materiales. Por eso, en los meses

⁸ HP = *Horse Power*. Caballos de vapor. Equivalente a CV.

siguientes a la aparición del decreto⁹, se registraron cuatro proyectos potenciales, correspondientes a Ford Motor Ibérica, Daimler Benz, FIAT Hispania e Hispano Suiza. Sólo dos de los mencionados proyectos se concretarían y fueron objeto de negociaciones complejas, sirviendo de base de una y otra forma a las posteriores realizaciones que se harían ya bajo la iniciativa del INI: el proyecto de FIAT para turismos y el de Hispano Suiza para camiones.

2. Actuaciones del INI para implantar una industria nacional del motor

El INI creó en abril de 1942 el Departamento del Automóvil con el propósito de realizar a través de él sus actuaciones en el sector de automoción, emprendiéndose tres líneas de negociación con casas extranjeras¹⁰: la primera se desarrolló desde el mes de marzo de 1942 con la italiana FIAT, para fijar los términos de su participación en una fábrica de turismos. En octubre de 1942, se iniciaron los contactos con Saurer¹¹ para poner en marcha una fábrica de vehículos industriales. Por último, en diciembre de 1942 y en la misma línea, se entablaron conversaciones con las italianas Alfa Romeo y Lancia.

A finales de octubre se disponía del primer borrador de contrato de Saurer. En él se contemplaba su colaboración técnica para equipar una fábrica con capacidad para 1.200 unidades anuales de un modelo diesel de 5 Tn. de carga, sin concretar los ritmos de nacionalización de la producción.

En noviembre de 1942, el Ministerio aprobó el proyecto presentado por Lancia, para fabricar camiones a gasoil, cuya patente y marca proporcionó Alfa Romeo. Estos vehículos se montarían en las instalaciones de Hispano Suiza de Barcelona, exigiéndose en una primera etapa, un grado de nacionalización del producto equivalente como mínimo, al 68,9% de su valor; y total en el plazo de los cinco años siguientes.

Las condiciones impuestas no resultaron muy alentadoras para las empresas concurrentes, dadas las escasas posibilidades de la industria nacional, para hacer posible su cumplimiento. La única sociedad española en condiciones de acometer algún programa de producción, la catalana Hispano Suiza, buscaba en aquel momento el apoyo del INI para obtener pedidos inmediatos de sus camiones por parte del Ejército. En cuanto al proyecto de fabricación de camiones diesel, brindó su colaboración al INI, aceptando una posición supeditada a su iniciativa.

La actitud inicial de Hispano Suiza no sorprende dada la incertidumbre que entrañaba dicho proyecto. Los propios estudios que en el INI se hicieron sobre los problemas que planteaba este objetivo industrializador así lo confirman. El acercamiento a los diversos temas -volúmenes de producción, industria auxiliar de componentes, industrias básicas de materias primas, máquinas-herramientas, etc. pusieron de

⁹ El decreto concedió tres meses de plazo a la presentación del proyecto, pero se prorrogaría hasta agosto del mismo año atendiendo instancias de los interesados, fundadas en la envergadura de los problemas a analizar, que en las circunstancias en que se desarrollaron no permitían el establecimiento de un proyecto solvente con tanto rapidez.

¹⁰ Los documentos que tratan de los planteamientos realizados por el Departamento del Automóvil para el desenvolvimiento de la industria de automoción y las negociaciones entre el INI y las empresas automovilísticas se encuentran en el Archivo del INI, Legajo 3164.

¹¹ De ellas únicamente la establecida con Saurer fue por iniciativa del INI, las otras dos tuvieron su origen en los proyectos aprobados previamente por el Ministerio de Industria.

manifiesto que sólo la iniciativa pública, guiada por un objetivo de producción podía lanzar tan dudoso proyecto¹².

En estas primeras actuaciones del INI, junto al objetivo de producción, se contempló otro móvil: se trataba de la naturaleza sustitutiva más que subsidiaria de su intervención, como lo demuestra la orientación que se observa en sus primeros estudios sobre volúmenes a fabricar, ya que considera el total de la estimación realizada el objetivo a cubrir con su intervención, de modo que no existe ninguna consideración sobre qué cuota del mismo se espera sea cubierta por la concurrencia de otros fabricantes distintos del Instituto. No obstante, al hacer las primeras estimaciones de inversión en la Memoria anual, fijó la inversión pública en un 60% del total nacional previsto. Así quedó reflejada una función subsidiaria en un documento público oficial que no se correspondió exactamente con los criterios que siguió el Departamento del Automóvil, contenidos en los documentos internos.

En 1943, las intensas negociaciones que se realizaron en la primera mitad del año con Hispano Suiza y Alfa Romeo pusieron el proyecto italiano en primer plano, desplazando al anterior de Saurer en la prioridad de interés del INI. En el verano de ese año alcanzó su máximo nivel de aceptación. En agosto, la Presidencia del Gobierno autorizó al INI a crear una fábrica de camiones de manera inmediata. Un mes más tarde el proyecto estaba prácticamente descartado. La razón fundamental fue el temor de que la situación de la empresa italiana hubiera cambiado tanto con el rumbo que tomó la guerra y los cambios políticos que se produjeron en Italia, que no le permitiesen mantener su oferta en los términos que se venían concretando hasta entonces. Al finalizar el año, el proyecto estaba muerto.

Casi simultáneamente al declive de la solución “italiana” se registró un intento de solución “alemana” a iniciativa de Daimler Benz que no avanzó significativamente. La propuesta obtuvo escasa receptividad en el INI, hasta el punto que no hay mención de ella en la Memoria del Instituto de ese año. Por tanto, al final de aquel ejercicio, no existían proyectos en marcha en el INI. El objetivo de implantar la fabricación de vehículos industriales a corto plazo resultó pues inviable.

No obstante las intensas negociaciones que se llevaron a cabo en la primera mitad del año entre el INI, Hispano Suiza y Alfa Romeo aclararon las respectivas posiciones y prefiguraron la solución que se dio al problema tres años más tarde.

En febrero de 1943, se creó en el INI una Comisión para estudiar el proyecto de Alfa Romeo y las posibilidades de Hispano Suiza. En abril informó sobre sus conclusiones, constatando la gravedad del problema de subsistencia de la línea de vehículos industriales de Hispano Suiza, resaltando la repercusión negativa que pudiera tener para el desenvolvimiento de la producción de vehículos militares. Su propuesta consistió en que el INI crease una empresa pública que se hiciera cargo de la fabricación militar. Con respecto a la sección de vehículos industriales, rechazó el apoyo solicitado por la empresa para continuar con su producción de camiones a gasolina. La única salida que se le brindaba desde el Instituto para superar su crisis fue su inclusión en un

¹² El objetivo de producción guió las actuaciones del INI desde el primer momento. Los argumentos para justificar su viabilidad son meramente técnicos, y aún estos forzados para superar la evidencia de su dificultad. Se valoraron por exceso las posibilidades de las industrias básica y auxiliar, a pesar de que se realizaron también estudios que alertaban de lo contrario; se analizaron los problemas de equipamiento de la fábrica pero, una vez reconocido, se minimiza por las cortas series a realizar. Se admitió por último, que ello ocasionaría un mayor coste de producción, pero no se contempló como inconveniente.

proyecto que este lideraría y en el que la empresa catalana podría intervenir minoritariamente. A esto se mostró dispuesta, siempre que su participación se ciñera a la aportación de sus instalaciones a la nueva sociedad.

También para la Comisión el proyecto de Alfa Romeo y Lancia estaba bastante inmaduro, ahora bien, según el representante de Lancia en España, la participación del INI en él había suscitado el interés de Alfa Romeo y, en particular, de su director técnico, el español Wifredo P. Ricart, dadas las garantías para su viabilidad. Las deficiencias de lo propuesto provocó en principio el rechazo del Departamento del Automóvil. Ante esto, Ricart reaccionó y puso en manos del INI un anteproyecto acorde con sus objetivos, que contemplaba incluso la utilización de las instalaciones de Hispano Suiza, en tanto se dispusiera de una fábrica de nueva planta cuya creación correspondería al INI. Éste último no difería sustancialmente del primero, salvo en el protagonismo absoluto del INI.

El anteproyecto de Ricart tuvo mucha más importancia que el resto de los propuestos, puesto que contempló la fabricación de un vehículo adaptado a las posibilidades españolas. Este planteamiento conectó bien con las ideas autárquicas y nacionalistas del INI, sobre todo si consideramos que el ingeniero español planteó al INI la aportación de planos de tipos idóneos para el mercado español, además de proponer y garantizar su colaboración y la de sus colaboradores en Italia, en un momento donde una de las mayores preocupaciones del INI era la escasez de técnicos nacionales para acometer sus programas industriales.

La ruptura de las negociaciones con Alfa Romeo supuso el abandono del anteproyecto de Ricart, al imposibilitar su ejecución sobre la base tecnológica de Alfa Romeo, pero no su desaparición sobre otra propia del mismo Ricart.

La fórmula diseñada por el INI de negociar con marcas extranjeras se estaba mostrando inviable. Aquella paralización de las iniciativas para la constitución de una sociedad que acometiera la fabricación de vehículos industriales, llevó la preocupación a Hispano Suiza, que no tenía pedidos gubernamentales y además acababa de desaparecer la posibilidad de su aportación al proyecto de empresa nacional. En esta disyuntiva la sociedad española ofertó de nuevo sus camiones a gasolina al Ministerio, que empezó a ver con preocupación el problema de desabastecimiento de vehículos. Esto obligó al INI a dar una respuesta ante el apremio de que era objeto por parte de los militares, y en estas circunstancias se circunscribe la apertura de negociaciones a iniciativa del Instituto con la industria alemana del motor, que se materializó fundamentalmente con Daimler Benz.

3. El proyecto autárquico definitivo: CETA y ENASA

En el desarrollo de las largas negociaciones entre INI, Hispano Suiza y Alfa Romeo hemos visto el papel fundamental que desempeñó Ricart. Cerradas ya todas las vías de colaboración extranjeras -proyecto suizo, italiano y alemán- la situación para el INI puede resumirse así: el Gobierno -sobre todo los ministerios militares- apremiaron para la definitiva puesta en marcha de una fábrica de camiones y el INI tuvo que dar una respuesta rápida. Por otra parte, existía ya una absoluta convicción de que sólo la iniciativa pública podría afrontar la inversión para su puesta en marcha, ya que la única empresa privada capaz de hacerlo, la Hispano Suiza, estaba muy lejos de responder a los

esquemas técnicos y financieros que la aventura autárquica requería. No obstante, cerradas las vías de colaboración técnica extranjera, en Hispano Suiza residían los únicos cimientos tecnológicos e industriales: producción en pequeña serie del camión 66 G –motor de gasolina- de 7 Tn. de carga y el estudio del prototipo de la versión diesel del anterior denominado 66 D¹³.

Con el regreso de Ricart a España a finales de 1945 se relanzó su proyecto, susceptible de hacerlo factible creando los medios para que el ingeniero catalán y su equipo italiano prosiguieran el desarrollo de tecnología autónoma. De esta manera, se constituyó una unidad de proyectos en enero de 1946: el Centro de Estudios Técnicos de Automoción (CETA).

Una vez creado CETA, sus primeras actuaciones se dirigieron al diseño de la nueva fábrica de autocamiones¹⁴. En marzo de 1946 culminó la elaboración de una "Memoria anteproyecto de fábrica de vehículos industriales pesados y de motores diesel y turboalternativos"¹⁵. En abril se elaboró por parte de la Gerencia del INI el documento "Fabricación de vehículos industriales y motores diesel", junto con los borradores de los proyectos de decreto y orden ministerial para la aprobación de la constitución de la nueva empresa por el INI. Sometido el documento a la aprobación del presidente Suanzes, que por entonces simultaneaba su cargo con el de ministro de Industria, le mereció una entusiasta conformidad¹⁶.

La sociedad, una vez aprobada su creación en Consejo de Ministros por decreto de 1 de mayo de 1946, se constituyó por escritura notarial de 23 de octubre de 1946 con la denominación social "Empresa Nacional de Autocamiones, S.A." (ENASA). Pero desde antes de su creación, durante todo el año 1946, se produjeron tensas negociaciones entre el INI y la Hispano Suiza, que terminaron con la toma del 25% de las acciones de ENASA, con la contrapartida de la adquisición de sus activos en la fábrica de La Sagrera (Barcelona).

4. La adquisición de los activos de Hispano Suiza

El proceso negociador entre el INI y la empresa catalana, se desarrolló a lo largo de 1946 y en paralelo al proyecto de nueva fábrica, que sobre las bases del estudio

¹³ Aunque técnicamente la motorización diesel en camiones y otros vehículos terrestres fue viable a partir de la década de los años 20, su expansión no se produjo hasta después de la Segunda Guerra Mundial en Europa y aún más tardíamente en América. Hispano Suiza ya fabricó vehículos diesel aunque con patente Ganz en los años treinta pero sin ninguna repercusión comercial. En este momento se trató de llegar a un vehículo de gasoil con tecnología propia que introdujera en el mercado español las ventajas de dicho motor: consumo más reducido de combustible y mayor duración del motor.

¹⁴ También en este momento se definieron las secciones de producto que acometería, siendo las fundamentales: automóviles y sus motores (Z-100); camiones y sus motores (Z-200), autobuses y autocares y sus motores (Z-400); trolebuses (Z-500); camiones-tractores (Z-700); además de motores diesel para tractores, industriales y ferrocarril.

¹⁵ En ella se describe pormenorizadamente la estructura y organización de la fábrica, se aportan los planos y se hace una valoración de las inversiones necesarias que sirvieron de base para el cálculo del capital inicial de ENASA. También se contemplaba el ahorro de divisas generado en los primeros cinco años de funcionamiento en virtud de los programas de fabricación previstos año a año.

¹⁶ Archivo Histórico INI, legajo 3164, año 1946, período abril-diciembre, núm. 2, "Formulario de Gerencia a Presidencia, remitiendo proyecto de escrito a Presidencia de Gobierno sobre fabricación de vehículos industriales y de motores diesel, 5 de abril de 1946, con proyecto de decreto, 12 de abril de 1946. Suanzes anotó: "Está estupendo. No podría mejorarlo y se ha creado ya una doctrina y estilo".

técnico de CETA, iba tomando cuerpo. El trabajo del Centro persiguió exclusivamente el objetivo de fijar el capital necesario para que la empresa pública abordara la producción de camiones en un nuevo emplazamiento, sin consideración, por tanto, de la repercusión financiera que para tal proyecto pudieran derivarse de las negociaciones con Hispano Suiza. Ambos procesos convergieron una vez creada ENASA, la cual debió asumir inmediatamente inversiones adicionales y objetivos no previstos. Esta circunstancia tuvo incidencia en el arranque de su difícil andadura, de forma que pronto requirió nuevos aportes de recursos financieros, mientras que permaneció aún muy lejano y problemático su objetivo de producción. No se llegó al mismo hasta finales de la década de los 50, con bastante retraso respecto a lo planeado inicialmente¹⁷. Se produjo una demora que, aparte del resto de las dificultades materiales de todo tipo que se presentaron en aquel período, se debió gran medida a la pluralidad de objetivos que, en definitiva, se pretendieron abordar con la actividad de la nueva empresa y que supusieron, a nuestro entender, la introducción de factores de disfuncionalidad en la misma.

Si consideramos que el objetivo inmediato de ENASA fue la obtención en breve plazo de una producción de 1.500 vehículos industriales anuales para reducir sensiblemente las importaciones, hemos de convenir que la operación de su creación y puesta en marcha constituyó un fracaso. Efectivamente, las necesidades financieras resultaron ser extraordinariamente mayores, de forma que se hicieron imprescindibles ampliaciones de capital que elevaron los recursos propios de la empresa de 240 millones a 620 en 1950 y a 2.100 en 1954, en tanto que el objetivo se alcanzó con un notable retraso, no llegando a fabricar 1.500 unidades hasta 1958, año en el que se sobrepasaron las 2.000 unidades.

Pero si consideramos que su razón de ser era también la consecución de un objetivo de más largo alcance, que consistió en la nueva implantación de la industria nacional de automoción, con el propósito a su vez de motorizar al Ejército¹⁸; arrancando en un momento en el cual la iniciativa privada no mostró capacidad técnica ni financiera para su logro, debemos de convenir que lo consiguió en alto grado, abstracción hecha, naturalmente, de consideraciones de costes de oportunidad o de estrategias alternativas menos intervencionistas y sustitutivas de difícil imaginación en las circunstancias políticas de la época. Efectivamente, a principios de los 60 la producción nacional presenta ya cifras muy considerables no tanto por la producción de la propia ENASA y otras empresas públicas, como por la apertura de otros centros fabriles en España por parte de la iniciativa privada¹⁹, conforme se han ido transformando las condiciones de la

¹⁷ Consistió en terminar la fábrica y el montaje de la maquinaria de la fábrica en dos años y que la misma fuera capaz de una producción de 1.500 vehículos anuales en tres años más.

¹⁸ El carácter estratégico tanto de CETA como de ENASA fue una consecuencia de la modernización que se produjo en los distintos ejércitos de tierra contendientes de la Segunda Guerra Mundial, a los cuales el español tuvo que adecuarse para no quedarse nuevamente anticuado en cuanto a capacidad de movimiento y combate. La modernización se basó en dos principios: motorización y mecanización. Por el primero, lo que se pretendió fue aumentar la movilidad de las grandes masas combatientes que favoreciera la maniobra y el avance e impidiera por el contrario la estabilización de los como ocurrió durante buena parte del la Primera Guerra Mundial. Por el segundo se intentó aumentar la capacidad de fuego dotando de más máquinas y más potentes a los ejércitos. En el caso español, esta segunda función la desempeñó otro centro de investigación también perteneciente al INI: el Centro de Estudios Técnico de Materiales Especiales –CETME-.

¹⁹ Desde 1954, Motor Ibérica fabricaba sus camiones "Ebro" bajo licencia Ford e IMOSA, participada por el capital alemán al 25%, fabricaba en Vitoria los vehículos "DKW". SAVA comenzó su actividad en

política nacional que fue abdicando de su exaltado nacionalismo y sus ideales autárquicos, pero también debido al desarrollo de la industria auxiliar nacional que en gran parte se debió a las exigencias de calidad de fabricación que impusieron las normas CETA para los productos Pegaso²⁰.

5. Las necesidades económicas

Junto con el desarrollo técnico de sus productos, que constituyó sin duda un aspecto positivo de la etapa inicial de ENASA, se dio una práctica empresarial que se vio impelida a seguir un camino absolutamente distinto al previsto, materializada en el extraordinario incremento de recursos que el INI hubo de aportar para evitar la paralización de la empresa²¹. La adquisición de Hispano Suiza supuso una carga financiera no prevista, no tanto por el importe efectivo satisfecho por la compra, como por la necesidad de acometer importantes inversiones para asegurar su continuidad. A las necesidades de inversión en su sección de vehículos industriales, derivadas de la conveniente renovación y reparación de máquinas en mal estado después de la colectivización de la que fue objeto durante la Guerra Civil, se sumaron los problemas de reorganización que conllevaron otras fabricaciones asumidas por interés militar, en especial los motores de aviación cuyo pedido en tramitación con el Ministerio del Aire, de 280 unidades, exigió la adecuación de una sección a tal fin. A todo esto se añadieron los recursos que se destinaron a terrenos y maquinaria para la fábrica a construir.

Eran muchos fines a cumplir con inadecuados recursos y pocos medios. En realidad el Consejo de Administración de ENASA fue consciente de ello y desde el primer momento se aplicó a eludir los compromisos con el Ejército²², intentando llevar al ánimo de las autoridades militares la obsolescencia del producto y su previsible encarecimiento, dada la dependencia de elementos a importar de la Hispano Suiza francesa. Esta actividad militar, en principio ajena al objetivo de ENASA, se incrementó con el compromiso también de continuar con la fabricación de armas automáticas -

Valladolid en 1957, con patente BMC primero (Austin) y luego Berliet. Barreiros Diesel, S. A., la competidora nacional más directa de ENASA, comenzó la fabricación de vehículos a finales de 1958, hasta entonces fabricaba motores diesel. En 1958 otra empresa participada por el INI entró en este sector, Aeronáutica Industrial, S.A. (AISA), ante la crisis del sector aeronáutico, proyectó y construyó el vehículo ligero "AVIA", equipado con motor Perkins Diesel. Por la misma razón otra empresa pública, Empresa Nacional de Motores de Aviación (ENMASA), surgida en 1951 por la absorción de la antigua Elizalde, fabricó vehículos ligeros bajo licencia de Mercedes Benz desde 1962.

²⁰ Normas -normalización CETA-: conjunto de reglas sistematizadas para llevar a cabo algún proceso industrial. En el caso que nos ocupa abarcó desde resistencia de materiales, tolerancias admisibles en la producción hasta el diseño y fabricación de piezas. Supone establecer unos criterios de calidad que favoreciera la producción en serie evitando en lo posible los retoques individualizados de piezas, muy habituales en la producción artesanal pero incompatible con la industrial. Las normas CETA constituyeron la base de la normalización industrial española de las décadas de los 50 y 60.

²¹ Los aspectos económico-contables de ENASA entre 1946 y 1957 se detallan en López Carrillo, J.M.: *El INI ante la industria de automoción: la evolución de la Empresa Nacional de Autocamiones (ENASA) en su etapa inicial (1946-1958), tras su creación como medio de implantar la fabricación de vehículos industriales en España*, tesis doctoral defendida en 1997 en la Universidad Complutense de Madrid.

²² Se refiere al armamento y motores de aviación, pero no vehículos de aplicación militar. CETA y ENASA se mostraron muy activas, desde su fundación en el diseño y fabricación de camiones y tractores para el Ejército: camiones "todo terreno" derivados tanto del 66 G, como del Pegaso I y II, Pegaso III M-3, y tractores de arrastre de piezas de artillería derivados del Z DC-1. Sin embargo, hasta la década de los 60 ENASA no tuvo un encargo de fabricación en serie de camiones para el Ejército.

cañones de 20 mm- y su munición para el equipamiento de aviones. Inmediatamente se planteó la situación de potenciar esta línea de producción debido a un nuevo contrato en 1948, esta vez con el Ministerio de Ejército de 200 unidades²³. Ahora ENASA, al asumir este nuevo compromiso, vio ampliada su actividad viéndose obligada a negociar la obtención de las licencias oportunas²⁴.

Esta atención a la producción militar creó algunos problemas accesorios, como por ejemplo, la existencia de máquinas en Barcelona que habían sido trasladadas de la Hispano Suiza francesa en plena guerra mundial y que fueron objeto de reclamación de algún tipo de compensación por la sociedad francesa, la cual estaba en posición de fuerza al ser además suministradora insustituible de los componentes del motor a fabricar en Barcelona²⁵. Los suministros de estos componentes plantearon de inmediato el problema adicional de dificultades de pago por escasa disponibilidad de divisas²⁶.

Podemos concluir, que la variedad de actividades que la empresa hubo de acometer en sus primeros años, y que no estaban incluidas en su objeto social, le acarrearón continuos problemas que tuvieron reflejo en su tesorería. La reorganización y renovación de la sección de vehículos industriales de la fábrica de La Sagrera y de la sección de motores de aviación supusieron un esfuerzo financiero que se sumaba al empleo de recursos para la construcción y contratación de equipamiento para la nueva fábrica -objetivo inicial de la empresa-. Cuando en 1949 se dispuso ya de un vehículo de motor diesel, su lanzamiento en la fábrica de Barcelona provocó una primera e importante ampliación de capital.

La trayectoria de falta de recuperación de la inversión en el ciclo productivo continuó y la presión sobre la tesorería también. Esta situación no cambió hasta 1957, en la Memoria de 1951 ya se adelantaba que debería contemplarse otra ampliación de capital²⁷. La puesta en marcha de la fábrica de Madrid en 1951, en la que se incluyeron secciones no previstas -fabricación de equipos de inyección diesel, taller de forja y fundición²⁸ y taller para fabricación propia de utillaje y herramientas de precisión- fue la causa de la segunda importante ampliación de capital que se aprobó en 1953 y colocó los recursos propios en la cifra de 2.100 millones de pesetas, casi nueve veces más de la cifra inicial prevista de 240 millones, mientras que la producción de ese mismo año fue de 450 unidades, un tercio del objetivo propuesto.

²³ ENASA, *Memoria*, 1948, p. 7.

²⁴ Este armamento venía siendo suministrado por la Hispano Suiza de Ginebra -sociedad independiente de la Hispano Suiza española-. Posteriormente, se comenzó su fabricación en la fábrica de La Sagrera con maquinaria aportada básicamente por el propio Ministerio del Aire, con pago de la licencia correspondiente. Esta actividad se vería incrementada más tarde cuando en 1950, se contrató con el mismo departamento la construcción de 100 cañones de otro tipo (ENASA, *Memoria*, 1950, p. 9) y en 1952, con la fabricación de 15 cañones del primer tipo para la E.N. Bazán (ENASA, *Memoria*, 1952, p. 9).

²⁵ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1948, 11 de mayo.

²⁶ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1950, 28 de marzo.

²⁷ ENASA, *Memoria*, 1951, p. 4.

²⁸ En 1950 se realizó también la venta de las secciones de Forja en Ripoll, un activo más de los adquiridos a Hispano Suiza, a la Farga Casanova, quedando sólo en propiedad de ENASA la sección de Embutición que fue trasladada a La Sagrera (Memoria ENASA, 1950, p. 7). Por esta razón, se previó una nueva y moderna sección de Fundición en la fábrica de Madrid. Pero este proyecto habría de requerir más tarde, una modificación a consecuencia de los acuerdos firmados con Leyland en 1957, que plantearon la conveniencia de acometer una instalación más avanzada y automatizada.

6. Las dificultades de producción y venta

Hasta el final de la década de los 50 los problemas de suministros siderúrgicos se constituyeron en el más importante factor estrangulador de la actividad productiva de la empresa²⁹. Las dificultades fueron especialmente notables en las ferroaleaciones, aluminio y otros metales ligeros. En rigor estas deficiencias lo que hacían fue estrangular la propia cadena de producción, evitando el alta de nuevas unidades en el almacén de Unidades Terminadas y provocando costosos inmovilizados de otras primeras materias en almacén y curso de fabricación. El otro factor persistente, apuntado en la Memoria de 1950 fue la falta de neumáticos³⁰. Este problema llegó a tal punto de gravedad que a principios de 1951 se hubieron de paralizar las entregas de vehículos³¹.

También en este período cobraron relevancia los problemas de suministro de chapas para cabinas, que también impidieron el acabado de unidades terminadas. A finales de 1948³² existía un preocupante desequilibrio entre la producción de chasis y cabinas.

A estas deficiencias de materiales se unieron las procedentes del suministro eléctrico, ya que “aunque afortunadamente hoy han variado las circunstancias, en el transcurso del pasado año hemos sufrido también las consecuencias que las restricciones en los suministros eléctricos acarrearán en la zona industrial catalana”³³. El texto de la Memoria nos indica que 1950 fue el último año de restricciones eléctricas extraordinarias. Cuando se celebró la junta para aprobar las cuentas del año anterior corría el mes de mayo de 1951. En este momento se dice que “afortunadamente hoy han variado las circunstancias”, es decir, se consideraban superados los problemas de insuficiencia energética. Pero hasta 1950 estuvieron presentes, hasta el punto de que se tomó la

²⁹ INI: *Actas del Consejo de Administración*, 20 de febrero de 1948. Donde se analiza este problema de ENASA y se afirma que esta crítica situación es debida a la “exigüidad de materiales siderúrgicos que la empresa recibe”, ya que la única dificultad para conseguir los resultados de producción previstos y para los que se ha dimensionado durante 1947 “estriba en obtener los suministros necesarios de aceros”. Esta situación calificada de “inquietante” en el INI y no sólo para ENASA, sino para otras empresas públicas como la Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas (SACA), por lo que se concluye que “si la producción siderúrgica española no fuera suficiente ... estaría indicado apelar a una importación de aceros que asegurasen la producción de vehículos industriales y evitar la importación de éstos, más costosa en divisas y perjudicial para la economía nacional”. El objetivo de sustitución de importaciones perseguido queda aquí manifiestamente claro como un imposible en tal contexto industrial de los años 40. Ni es posible aumentar la producción ni es factible ganar en competitividad sin acudir a las importaciones básicas. La sola protección arancelaria frente a la entrada de vehículos terminados no es suficiente.

³⁰ ENASA, *Memoria*, 1950, p. 8. “Es indudable que la situación de orden internacional por la que atravesamos ha influido notablemente ... en la entrega de neumáticos para unidades terminadas, otro serio contratiempo que interfiere el ritmo de nuestras entregas”.

³¹ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1951, 30 de enero, donde el gerente pone en conocimiento de los consejeros esta situación. Sobre el problema se siguió tratando en las sesiones posteriores, a lo largo de 1951, lo que demuestra su larga persistencia en el tiempo. Lo mismo podemos decir del problema de las ferroaleaciones. (Se vuelven a tratar estos asuntos en las sesiones de 20 de febrero, 24 de abril, 22 de mayo y 26 de junio.

³² ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1948, 23 de noviembre.

³³ Y no sólo en Cataluña, naturalmente. En la sesión del Consejo de ENASA de 27 de octubre de 1948 se pone de manifiesto cómo la restricción de energía eléctrica repercute en el suministro de materias primas porque la industria vizcaína está muy afectada también por aquellas restricciones. En algunos casos, como Altos Hornos, el problema es menor al contar con una central propia. Pero en otros casos, como Echevarría, el trastorno afectó al funcionamiento de la producción, ocasionando disminución en los aceros especiales que fabricaba.

decisión de instalar un segundo grupo electrógeno que, aunque aminoró los efectos de aquellas restricciones, no significó la anulación total de los trastornos causados a la producción. El primer grupo electrógeno fue instalado en el año anterior, como consecuencia de la sequía. Su secuela en forma de escasez de energía eléctrica provocó interrupciones en la fabricación y ENASA hubo de acogerse a los beneficios de la “Caja de Compensación de Paro”, instituida oficialmente para paliar tal problema nacional. Ante esta prolongada situación de emergencia energética, el Consejo aprobó la adquisición del grupo electrógeno. Se estaba, no obstante, muy lejos de los graves trastornos que se produjeron a finales de 1948, cuando el obligado racionamiento del consumo energético supuso para la empresa la reducción a partir de diciembre de su consumo mensual al 25% del promedio correspondiente a los meses de febrero, marzo y abril anteriores, lo que vino a suponer un volumen de trabajo equivalente a dos días semanales de ocho horas³⁴.

Otro de los grandes problemas de la producción consistió en la disponibilidad de *rodamientos a bolas* con la necesaria calidad. En enero de 1948, el gerente planteó dicho problema, agudizado por la circunstancia de la destrucción de fábricas en la guerra cuya reconstrucción aún no se había efectuado³⁵. Las existencias de estos materiales en los almacenes de ENASA sólo eran suficientes para 150 vehículos³⁶. La situación era preocupante, tanto que en la misma sesión del Consejo se acordó abrir gestiones para conseguir los que pudieran obtenerse en los almacenes del Parque Automovilístico Militar de Valladolid donde al parecer los había “de procedencia italiana y marcas de garantía”.

En otro orden de cosas, que de momento no afectaba a la producción de un modo directo pero que nos alerta de la generalizada escasez de suministros, podemos considerar la dificultad de conseguir los materiales de construcción imprescindibles para la fábrica de Madrid. En octubre de 1948 el Consejo celebraba haber avanzado en la consecución de suministros de cemento³⁷. Todos estos factores caracterizaron la producción y su baja productividad que quedaron reflejadas en las cifras de aquellos años.

Pero estas cifras relativas a la producción, que de por sí denotan ya volúmenes muy escasos para intentar una explotación eficiente, adquieren un significado más negativo si las comparamos con las ventas, tanto en unidades vendidas como en pesetas facturadas y en coste de producción. Las dificultades de ventas de unidades terminadas resultaron tan grandes como las de producción final y entrada de estas unidades en el almacén.

Si la empresa fue incapaz de colocar en el mercado su producción de camiones en 1948 y 1949 se debió, fundamentalmente, a que éstos eran todavía de gasolina. Hasta que en 1950 no estuvo en condiciones de lanzar al mercado su nuevo vehículo diesel³⁸, la

³⁴ ENASA *Actas del Consejo de Administración*, 1948, 23 de noviembre.

³⁵ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1948, 20 de enero.

³⁶ En la misma sesión, ante el planteamiento del asunto por parte del gerente, Ricart abundó en la gravedad del mismo, advirtiendo que no podía pensarse en absoluto en la solución de sustituir la importación de rodamientos por la producción nacional. La empresa ENARO, constituida en 1946, aún no estaba en condiciones de aportar esta solución.

³⁷ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1948, 27 de octubre.

³⁸ La razón del retraso fue industrial no técnica. CETA diseñó en 1946 un camión diesel -Z-201- (Centro Histórico Pegaso, Fondo de planos provisionales CETA), primer vehículo que debió fabricarse en la

empresa no tuvo la oportunidad de responder eficazmente a la demanda que ya se mostró activa en 1948 y fue atendida por la importación.

A propuesta de ENASA, ante las dificultades de venta de los vehículos de gasolina, el INI estimó que la solución más favorable, tanto para dar salida a las unidades terminadas en *stock* “como a las que sucesivamente se terminen y en tanto las circunstancias no varíen”, era la de ponerlas a disposición de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Industria y Comercio para su adjudicación a las distintas entidades oficiales “y particulares que de dicho Organismo soliciten vehículos de transporte”³⁹. Esta solución fue considerada muy favorable por ENASA porque se apreció que “puede ser un medio de regulación de importaciones de camiones cuya demanda puede atenderse con nuestra fabricación”. Pero esto no fue así, los auténticos problemas de ventas derivaron del retraso en ofertar vehículos diesel y la persistencia en la única oferta posible del inadecuado de gasolina. Si no se sustituían importaciones fue por esta razón de tipo tecnológico más que por otras de tipo comercial o económico⁴⁰. Cuando el INI prometió su apoyo para colocar estos vehículos “en tanto las circunstancias no varíen”, estaba refiriéndose precisamente a esto. Mientras ENASA no lanzase un vehículo diesel, el INI le apoyaría para colocar institucionalmente sus camiones de gasolina, porque la alternativa no era otra que el aumento continuo de los *stocks* de unidades terminadas o el cese de su producción. Al INI no le fue fácil imponer esta solución de un modo inmediato y, entre tanto, los problemas de tesorería y unidades terminadas en almacén en ENASA no hicieron más que continuar.

Poco después, el Consejo de Administración de ENASA se lamentó que las soluciones adoptadas no habían tenido la eficacia debida y se reafirmaba de nuevo en que ni la calidad de los vehículos ni sus precios estaban distantes de los de la competencia extranjera, proponiendo adoptar nuevas medidas “para hacer atractiva su adquisición”. Se solicitó la intervención del INI para conseguir “aparte de las medidas que considere oportuno la superioridad”, la exención en pago de patentes para vehículos de fabricación nacional, el aumento del cupo de combustible y la preferencia en la reposición de

nueva instalación (Barajas) en la que por entonces trabajaba el Centro, y que no se inauguró hasta 1954. También en 1946-1947 se culminó por CETA el motor diesel Z-704 para el futuro tractor Z DC-1, cuyos prototipos los realizaron Elizalde, S.A. y Maquinista Terrestre Marítima, S.A. ante la falta de espacio de las instalaciones de ENASA, y varios motores diesel-compound. La compra de las instalaciones de Hispano Suiza, la obligación de no retrasar más la producción para no provocar el desabastecimiento, sobre todo militar; y el hecho de no disponer de un modelo de camión diesel Hispano Suiza o de otra marca en el que se pudiera aplicar la maquinaria situada en La Sagrera -téngase en cuenta la dificultad de conseguir máquinas específicas para este tipo de producciones en aquel momento de inmediata postguerra mundial y la imposibilidad de obtenerlas en el interior-, motivaron la continuidad en la línea de producción del camión de gasolina 66 G de la marca catalana y que modificado dio lugar a los modelos Pegaso I y Pegaso II de ENASA. Puesto que a su vez, en el período 1946-1949 tampoco se pudo poner en funcionamiento la nueva fábrica de Barajas, donde iniciar la producción del nuevo vehículo diesel de CETA se llegó a mayo de 1949, momento en que terminaron las experiencias del camión diesel 66 D - originariamente Hispano Suiza, modificado por CETA para lograr el Pegaso Z-202- y fabricado por ENASA y comercializado como Pegaso Diesel-. Durante un cierto tiempo 1949-1950 se fabricaron camiones de gasolina y diesel derivados del tipo 66 en Barcelona puesto que ambos modelos compartían gran parte de sus elementos constructivos.

³⁹ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1949, 18 de enero.

⁴⁰ En la misma sesión se comparan precios con los extranjeros y se llega a la conclusión de que el precio de Pegaso “no está tan desnivelado respecto al mercado internacional”, es de suponer que en esos precios internacionales se incluirían los sobrepuestos por aranceles en el mercado español, aunque nada se especifica sobre ello.

neumáticos. Con este tipo de medidas ENASA esperaba obtener la necesaria tranquilidad en el mercado que le permitiera establecer una red de representantes por el territorio nacional. Así podría garantizar a éstos el margen comercial suficiente “para interesarlos en nuestras ventas y dejarían de causarnos una dañosa competencia”. Ya por estas fechas, se empezó a sentir la necesidad de contar con una organización comercial eficiente para impulsar las ventas. Esta red de distribuidores no empezó a organizarse hasta finales de 1949. Mientras tanto, los problemas de ventas de un producto no adecuado y sin buena organización comercial para ganar penetración en el mercado eran achacados a factores externos -a veces se pretende detectar auténticas confabulaciones empresariales- y su solución se veía únicamente a través del apoyo oficial, imponiendo el consumo del producto⁴¹.

ENASA fue creada en 1946 para fabricar camiones diesel diseñados por CETA en el plazo de dos años. Las circunstancias especiales que concurrieron en la adquisición de Hispano Suiza motivaron que centrara su atención en la fabricación de un producto diferente y denostado desde un principio por el INI: el camión de gasolina de la marca catalana. Precisamente, el gran argumento que esgrimió para frenar todos los intentos de Hispano Suiza de implicar al INI en sus planes de viabilidad fue esta carencia técnica. Paradójicamente, en 1949, en lugar de estar fabricando un nuevo tipo de gasoil en una nueva fábrica, ENASA sustituyó a Hispano Suiza en la fabricación de vehículos a gasolina en su vieja fábrica barcelonesa. Y, naturalmente, ENASA luchó por la supervivencia de su actividad, en tanto se lograra el nuevo vehículo diesel, con la misma fuerza que antes lo hizo Hispano Suiza y por el mismo camino: la búsqueda de regulación y de pedidos oficiales que asegurasen la producción, por inadecuada que ésta fuese. La alternativa, como hemos dicho antes, era el aumento de unidades sin vender o el cierre de la factoría, la misma alternativa que tuvo la dirección de Hispano Suiza cuando intentó sobrevivir sin el apoyo del INI.

Cuando en mayo de 1949 se realizaron con éxito las pruebas en banco del primer motor diesel, desarrollado por CETA a partir del prototipo 66 D de Hispano Suiza, toma mayor importancia el problema de las unidades de gasolina terminadas almacenadas en fábrica. En el mes de julio se temió que precisamente la apertura de mercados para vehículos diesel fuera a significar una serie competencia para las 384 camiones Pegaso II a gasolina que se encontraban en esta situación⁴². Para paliar el problema, se comenzó a trabajar en la organización de la red comercial. La dirección de ENASA comenzó de esta manera a reaccionar con otros modos empresariales y afrontó los problemas por medio de sus decisiones de gestión, si bien permanecían modos derivados de su carácter de empresa pública de interés nacional y aún, en esa misma sesión, se achaca todavía la contracción del mercado a que “existe una impresión generalizada por parte de los importadores de vehículos, ... de que los Tratados Comerciales que se lleven a cabo volverán a ofrecer oportunidad de vehículos importados con precios favorables”. Pero a

⁴¹ A este respecto, es muy significativa la intervención del consejero Fernández de Córdoba en la sesión del Consejo de 29 de marzo de 1949, dando cuenta de la “campana que en contra de nuestros camiones se está haciendo en la calle por los agentes que comercian con los vehículos de importación y a quienes no conviene que nuestra industria prospere”.

⁴² ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1949, 12 de julio: ENASA permanece angustiosamente a la expectativa de que fructifiquen las gestiones del INI y se confirme una venta a la Comisaría de Abastecimiento y Transportes de 100 unidades, y otras 100 al Ministerio del Aire, con lo que quedaría un remanente de 184 unidades para su distribución comercial.

pesar de estas manifestaciones en las que se da por sentado el derecho a la protección y al apoyo público, el lanzamiento ya próximo del modelo diesel, en cuya competitividad se confía, supuso un giro en la actitud comercial de la empresa.

En septiembre de ese año se produjeron algunos acontecimientos importantes. La empresa llegó a un acuerdo con diferentes entidades para atender a la distribución de sus productos en las diversas regiones españolas⁴³, si bien se esperaba que esta red comercial tuviera repercusión en la venta de autobastidores Pegaso Diesel, de inminente lanzamiento, y no en la venta de los de gasolina.

Para afrontar la nueva etapa con la fabricación del modelo a gasoil se acometió la primera reestructuración importante en la fábrica de Barcelona, donde forzosamente continuaría la producción de ENASA. El artífice de este cambio fue Ricart, quien había sido nombrado Consejero Delegado al comienzo de 1949⁴⁴. Hasta producirse este nombramiento, la fábrica estuvo bajo la directa tutela del gerente, quien actuaba a través de un delegado de la Gerencia en Barcelona y un administrador. Ahora se creó por Ricart una Dirección de fábrica y un Adjunto al director en dependencia directa del consejero delegado⁴⁵.

Un mes más tarde, la solución al problema de los camiones de gasolina se veía tan lejos que el Consejo estudió la posibilidad de interrumpir la serie en fabricación, con la idea de introducir las modificaciones necesarias para que los últimos chasis pudieran salir ya equipados con motor diesel. Tal decisión no llegó a tomarse⁴⁶, pero demuestra la angustiada situación y la preocupación que el asunto causaba a la dirección.

Posteriormente, el Consejo de Ministros acordó que los organismos oficiales adquiriesen “el mayor número posible de camiones a gasolina, haciendo para ello los precisos sacrificios”⁴⁷. Para habilitar esta actuación se autorizó a los Ministerios a realizar solicitudes de créditos extraordinarios con ese fin. Pero esta buena noticia fue considerada insuficiente. Los consejeros de ENASA se movilizaron personalmente en los centros oficiales más interesantes –Ministerio del Aire, Ejército, Obras Públicas,

⁴³ Esta incipiente organización, que comenzó a pasar sus primeros pedidos en el siguiente mes de octubre, estaba conformada así: el área de Madrid, Ávila, Salamanca, Segovia, Toledo y Guadalajara, se asignó a dos concesionarios: Finanzauto, S.A. y Carlos de Salamanca, S.A. que eran consideradas las dos principales firmas en Madrid dedicadas a esta actividad, a la primera también se le concedieron en Andalucía: Sevilla, Huelva, Cádiz y Málaga; además de Navarra y Logroño. Cataluña fue repartida entre David, S.A. y Automóviles Lancia, S.A.E; Aragón a Cancer, S.A.; y las provincias Valencia y Castellón a SAICA.

⁴⁴ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1949, 18 de enero. Hasta ese momento desempeñó el cargo de Consejero Delegado para la Alta Dirección Técnica, como eslabón entre la alta dirección de ENASA, a la que pertenecía como consejero y CETA, cuya dirección ostentaba. En ese momento, puestos ya en marcha los primeros resultados técnicos del Centro materializados en los nuevos Pegaso y el inminente lanzamiento del modelo diesel, se entendió conveniente “dotarle de la autoridad precisa” para engranar bien proyectos y su ejecución.

⁴⁵ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1949, 27 de septiembre. Con esta modificación del staff directivo de ENASA, no debe interpretarse como que pasa a Ricart la responsabilidad última de la producción, siempre estuvo supeditado a la figura del presidente de la firma.

⁴⁶ Sin embargo tuvo una cierta entidad como lo demuestra la lista base –documento donde se relacionan todas las piezas clasificadas por grupos requeridas para la construcción de un producto- que se conserva en el Centro Histórico Pegaso., titulada “Transformación del motor de gasolina a diesel” (1954-1955). Cabe la posibilidad que se construyera algún prototipo, teniendo en cuenta que éstas se confeccionan con posterioridad y una vez realizadas las experiencias del mismo; también corroboraría el tiempo transcurrido entre la discusión del asunto en el Consejo de Administración y la fecha de cierre de la lista base.

⁴⁷ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1949, 29 de noviembre.

Marina, Comisaría de Abastecimientos y Transportes- y de sus gestiones dedujeron que el volumen que la empresa tendría necesidad de colocar hasta marzo de 1950, alrededor de las 300 autobastidores, no se lograría totalmente con esta iniciativa. De ahí que se insistiese en que el INI negociara la concesión de un cupo extraordinario de gasolina a los usuarios de vehículos de fabricación nacional. Este cupo, para ser efectivo, se fijaba en un mínimo de 1.000 litros mensuales.

Con estas medidas comenzó la salida de vehículos a lo largo de 1950. También se dio la circunstancia que por estas fechas la penuria en el abastecimiento de gasolina comenzaba a ceder incrementándose el cupo de gasolina asignado a camiones de gran potencia construidos en España, hasta 1.500 litros a partir del mes de mayo⁴⁸.

Esta recuperación de ventas, no cesó en todo el año y alivió el almacén de unidades terminadas de estos vehículos, que quedaron en producción de un modo residual a partir de entonces hasta 1952. Sin embargo no fue suficiente para evitar los apuros de tesorería de la empresa, necesitada de continuos aportes del INI.

Sólo cupo para ENASA una posibilidad de haber conseguido antes su objetivo de producción de camiones diesel en volúmenes que hubieran permitido la satisfacción de la demanda del mercado y la sustitución de importaciones. Consistía ésta en haber materializado su objetivo fundacional de establecer la fábrica nueva con el vehículo nuevo y avanzado técnicamente que se perseguía, pero la carga que supuso la fábrica de Hispano Suiza demoró desmesuradamente este proyecto, aunque otros problemas de desabastecimiento de materiales de obra y de importación de maquinaria también contribuyeron a ello. La empresa se vio así atrapada en una contradicción fatal. Si dedicaba sus recursos a materializarlos en activos fijos de la nueva fábrica, como estaba previsto originariamente, dejando la suerte de la de Barcelona a su capacidad de autofinanciación, sellaba la discontinuidad de ésta y con ello el abandono definitivo del anhelo autárquico de los militares. Por el contrario, si desviaba recursos de capital a cubrir el déficit financiero de capital circulante de la de Barcelona, retardaba la construcción de la de Madrid y se alejaba de su objetivo de producción, y con ello de la más mínima posibilidad de generación de recursos propios que permitieran algún grado de autofinanciación. La continuidad de Barcelona constituía un axioma para los dirigentes de ENASA aunque el gravísimo problema que encerraba esta contradicción fue objeto de calurosos debates en el Consejo de Administración, de los que jamás salió una propuesta de cambio de rumbo hacia el INI.

La actividad empresarial de ENASA se vio así reducida forzosamente a una operación caracterizada por un desequilibrio espectacular entre su coste y su resultado, que sólo había tenido justificación política por el pretendido beneficio de interés superior al asegurar el abastecimiento de vehículos militares, que se produjo en muy pequeña escala dada la limitación de los objetivos estratégicos del Estado franquista y después por el hecho de la entrada de equipamiento militar a través de la ayuda norteamericana a principios de los 50, que supuso la cancelación definitiva de los programas y de los contratos de carácter castrense de ENASA.

7. La cooperación ENASA-LEYLAND

⁴⁸ B.O.E de 16 de abril de ese año, publicaba una Orden de Presidencia de Gobierno.

En la historia de la Empresa Nacional de Autocamiones hubo un antes y un después de los acuerdos con Leyland Motors Ltd. No obstante, la transformación a la que llevó las nuevas formas de hacer introducidas se produjo a un ritmo más lento y sin llegar en ningún momento a anular la personalidad técnica e industrial de la empresa española, pudiendo establecerse la siguiente cronología en las relaciones entre ambas entidades:

- 1957-1959: Leyland aportó una nueva forma de plantear la actuación de ENASA en el ámbito empresarial y comercial, reforzando una dinámica interna que también se orientaba en la misma dirección. Tímidamente comenzó su contribución completando la gama de vehículos ofertada por ENASA: camiones superpesados.
- 1959-1961: la marca británica participa en la elaboración de los nuevos vehículos de gama media, pero el porcentaje Leyland en la producción de ENASA fue muy reducida y circunscrita a ciertos componentes.
- 1962-1965: ENASA adoptó para buena parte de sus vehículos la tecnología de su asociada. El segmento de camión medio, numéricamente el de más importancia de la empresa, se cubrió con un modelo de ingeniería Leyland: Pegaso-Comet y sus derivados.
- 1966-1971: el producto de ingeniería Leyland siguió siendo predominante en la gama ofertada por Pegaso, aunque la empresa española, gracias a la consolidación de su Oficina Técnica, empieza una adaptación del mismo al mercado nacional: derivados de los modelos Leyland y el acometimiento de la fabricación de vehículos ligeros, tanto por la propia ENASA como por SAVA, controlada a partir de 1966.
- 1972-1975: nueva serie de producto pesado basada en el modelo Pegaso 1080 que nació en los servicios técnicos de ENASA y continuación de la gama media y ligera, a pesar de la retirada de Leyland en 1973. Ambos hechos supusieron el paulatino abandono de la producción anterior Leyland e Hispano-Suiza/CETA.

8. El acuerdo ENASA-LEYLAND de 1957

El acercamiento entre las dos empresas, tuvo un origen doble. Por una parte desde que ENASA inició su andadura, encontró en la empresa británica una dura competencia. Ya a mitad de 1947 existe una seria preocupación por su concurrencia en el mercado de autobuses urbanos⁴⁹. En tanto que ENASA siguió sin aumentar sus ritmos

⁴⁹ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1947, 22 de julio. Al presidente del Consejo le preocupa la tramitación de licencias para autobuses Leyland por parte de los Ayuntamientos de Madrid y Barcelona y Valencia “a precio más económico” y estima que “hay que exponer a la superioridad que lo valore de cara a las conveniencias nacionales”. Sobre este asunto se concluyó que, de conceder estos permisos en tanto la producción de ENASA fuese insuficiente, el problema era muy grave porque “de no ir preparando el mercado para el precio a que la industria nacional ha de llegar ... el día que éstos (los permisos) se restrinjan, con la consiguiente elevación del precio, se producirá una animadversión contra el INI y ENASA”. Se remacha por el presidente, para aclarar más aún si cabe el espíritu que inspira las actuaciones iniciales de la empresa, que “nuestra postura no sería muy fuerte si solo fuéramos una empresa con intereses privados, pero representamos al Estado”.

de producción, el problema de la concurrencia de Leyland se agravó, ya que ésta redobló su agresividad con la creación de Leyland Ibérica. La misma situación se repitió con otras marcas y operaciones puntuales de importación, pero era evidente que el mayor competidor de ENASA fue Leyland. No obstante dicha competencia llevó a la colaboración en el año 1957. El acercamiento vino propiciado por una cierta tradición de aprovisionamiento de componentes del vehículo⁵⁰.

A su vez, existió evidentemente una relación causal entre el cambio de orientación de la gestión y en la técnica aplicada al producto Pegaso, sin embargo se ha convertido en lugar común afirmar que la producción de ENASA, a partir del acuerdo con Leyland en 1957, se basaba en tecnología de producto de esta última. La realidad fue notablemente diferente. Si se repasa el convenio⁵¹ se observan las siguientes circunstancias: la firma británica renunció a la exportación de vehículos de la gama comprendida entre cinco y diez toneladas de carga, ya que en este segmento del mercado se reconoció a la empresa nacional su capacidad de cubrir la demanda. Pero para vehículos más pesados, cuya expectativa de demanda era creciente, acorde con el desarrollo económico que cabría esperar, Leyland estaba en mejor situación tecnológica⁵², dada su experiencia y larga presencia en el mercado internacional⁵³.

En este ámbito se planteó inicialmente la colaboración en aras de la obtención de vehículos nuevos mixtos. A tal fin, se acordó la fabricación de prototipos⁵⁴ para llegar a la producción en serie de modelo de 3 y 4 ejes, con 12-14 y 16-18 Tn. de carga. Se trataba de vehículos no producidos en España. Su denominación Pegaso Z-211 y Z-212

⁵⁰ En octubre de 1948, Ricart viajó a Inglaterra para pulsar la posibilidad de suministro de grupos para el chasis del camión, que en estudio por el CETA, se produciría en la futura fábrica de Madrid. Este contacto dio paso a unas negociaciones que se concretaron en algunos elementos como cajas de velocidades, puentes traseros y dirección, cuya importación en una primera etapa de la fábrica de Barajas aseguraría una cadencia de montaje que permitiría ir ampliando la producción como paso básico hacia su total nacionalización posterior. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1957; 20 de julio.

⁵¹ El comienzo de las negociaciones formales para lograr un acuerdo de colaboración hay que situarlo en la visita a España en mayo de 1957 del presidente Harry Spurrier y el director general Donald Stokes de la Leyland Motors Ltd., acompañados de directivos de su distribuidora en España Leyland Ibérica. En aquella visita presentaron un *memorandum* sobre los términos en que habría de plantearse el acuerdo considerando las condiciones del mercado español y la situación frente a él de ambas empresas.

⁵² Si la situación en 1957 era favorable a la casa británica en el segmento de vehículos pesados superiores a 12 Tn, sólo se debe al abandono del proyecto de camión Pegaso III-M. 3, Z-209, por parte del Ministerio del Ejército y del propio INI. Originariamente era un vehículo de transporte para el Ejército, pero con variante para el uso civil. Este diseño CETA tenía una capacidad de carga de 14,5 Toneladas.

⁵³ Según el propio Ricart, el acuerdo era beneficioso por varios motivos: primero “es el único -que yo conozca- por parte de una empresa española con otra extranjera de primera categoría internacional, en el que la parte española no toma una posición de “dependencia” ya sea en el aspecto técnico o en el económico”. En segundo lugar ponderaba la importancia de no tener que pagar ninguna divisa en concepto de royalties o *know-how*. Tampoco se producía la desaparición de la marca Pegaso y los nuevos vehículos -aquellos de más capacidad- “tendrán el aspecto y el alma Pegaso”. En el aspecto comercial Leyland desaparecía del mercado español y ENASA no tiene ninguna limitación de futuros mercados y exportaciones, es más “se contempla una colaboración en tal sentido para promover la exportación Pegaso en cuanto sea posible” utilizando la red comercial de Leyland. “Carta particular de W. Ricart a J.A. Suanzes”. (6/IX/1957). Archivo Personal de J. A. Suanzes.

⁵⁴ Según la Estadística de ventas de vehículos Pegaso de julio de 1969 realizada por Comercial Pegaso, S.A. (COPSA): no se realizaron ventas de estos productos quedándose por tanto en la fase de experimentación.

respectivamente, indica como se ha dicho antes, su carácter híbrido ENASA-LEYLAND, pero también que CETA todavía realizaba trabajos para la propia ENASA⁵⁵.

En la categoría de cinco a diez Tn., Leyland, renunció dado el nivel de la producción de ENASA, pero se inició un proyecto para lograr un vehículo desarrollado por CETA en su mayor parte, adaptado por la oficina técnica de ENASA y equipado con aquellos componentes Leyland que se creyeran oportunos, fundamentalmente para reducir su coste. Este nuevo vehículo habría de lanzarse con la marca Pegaso-Leyland⁵⁶.

Como complemento del acuerdo principal entre ENASA y Leyland, se estableció otro entre la primera y Leyland Ibérica. Con esta empresa se planteaban dos problemas que eran de obligada resolución. Por una parte, dejaba de vender los modelos Comet y Beavey de Leyland, que fueron objeto de la renuncia a su exportación por la firma inglesa, lo que causaba un evidente perjuicio comercial para su distribuidora. Por otra parte, ésta había de continuar con la atención debida al mantenimiento y reparación del parque rodante, que se estimaba en aquel momento en unas 3.500 unidades y que la obligaba a mantener almacenes de repuestos, talleres e instalaciones pertinentes. Para resarcirla de estos inconvenientes, fue nombrada distribuidora de los productos ENASA e incluida en el resto de la red de concesionarios ya existentes, con las consiguientes asignaciones de cupo en las provincias donde se diera concurrencia con otro concesionario anterior. En contrapartida, a los distribuidores de Pegaso, se les concedía por Leyland en compensación una fórmula similar de distribución de sus productos⁵⁷. Por último, Leyland ponía a disposición de ENASA su cobertura comercial en el ámbito internacional para promover la exportación de los vehículos Pegaso.

Para el propio Ricart artífice del acuerdo, ENASA no necesitaba los convenios al uso entre empresas españolas y extranjeras que dejaban a las primeras en una situación de dependencia. Por otra parte, la categoría de la asociada le llevaba a un cierto optimismo en la continuidad de la labor de la empresa española. Además no contemplaba como una limitación, la vinculación a Leyland y por tanto la no posible alianza a otras empresas de vehículos industriales. En el fondo lo que planteó fue una continuidad de actuación, que respetando la base industrial y tecnológica de ENASA, mejorasen sus perspectivas de obtención de ciertos materiales y de venta en el exterior.

De esta manera cuando se produce el cambio de dirección en ENASA, a comienzos de 1958⁵⁸, los trabajos con Leyland habían comenzado. Las relaciones se incrementaron dada la nueva orientación que se pensó dar al desenvolvimiento de los estudios técnicos, entre otros, desde ese momento. En la primera sesión del Consejo que se celebra con la asistencia de Torres Gost como nuevo gerente, se puso de manifiesto la voluntad de reorganización general de la empresa, que se expresa en la puesta en marcha de un estudio para elaborar por primera vez un organigrama funcional de la misma⁵⁹ y en

⁵⁵ Estos modelos montaban el motor de 165 CV diseñado por CETA para el camión Z-206 siendo su cabina una variación de la propia del camión Z-207, el resto del vehículo es Leyland.

⁵⁶ De estos vehículos tampoco se realizó serie. Fue sustituido por el Pegaso Comet, un camión de tecnología Leyland.

⁵⁷ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1957, 26 de noviembre.

⁵⁸ Momento en que se produce la dimisión de Wifredo P. Ricart de todos sus cargos en ENASA.

⁵⁹ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1958, 25 de febrero.

la formación de cuatro ponencias -económica, técnica, comercial y personal- para análisis y seguimiento de temas específicos⁶⁰.

En el orden técnico se anunció la revisión de las normas que regulan las relaciones entre CETA y ENASA, ya que respecto a algunas de ellas su “oportunidad de aplicación ha pasado ya”⁶¹. La revisión conduciría año y medio más tarde- a la desvinculación total y a la creación de una Oficina Técnica propia en Barcelona, “con personal de CETA, que está en libertad de quedar a completa disposición de ENASA, una vez obtenida la autorización del INI”⁶². A partir de este momento, CETA, bajo la dirección de Ricart, orientaría sus estudios en sus oficinas de Madrid hacia otros objetivos ajenos a los vehículos industriales.

Conforme se avanzaba en los diseños de prototipos y nuevos vehículos acordados, la fabricación en mayores volúmenes del camión Z-207, -básico de la producción en la planta de Madrid- empezó a ser objeto de atención por la ponencia técnica, que se planteó la posibilidad de negociar un plan de paulatina nacionalización de la fabricación de los puentes traseros que eran suministrados por Leyland⁶³. Poco más tarde se concretaron los tipos a diseñar y las fases para llegar a su fabricación. En la primera se fabricaría en serie un nuevo vehículo medio que montaría elementos de ambas marcas⁶⁴. En la segunda se produciría los camiones mixtos pesados en España.

A principios de 1959 el proyecto de nuevo camión de tipo medio estaba muy avanzado y empezaba a denominarse Pegaso-Leyland internamente. El modelo Z-207, al que iba a sustituir, competía mal en el mercado nacional debido a las importaciones⁶⁵. Al tiempo, los efectos depresivos del Plan de Estabilización significaban un factor negativo adicional para las ventas. El camión pesado que salía de la fábrica de Barcelona, por el contrario, concurría con menos problemas y su producción se consolidaba. Para paliar la caída de las ventas del Z-207 se tomaron las siguientes medidas: fabricar el mismo modelo pero simplificándolo y el lanzamiento de dos nuevos camiones los Pegaso 1010 (10 toneladas) y 1031 (8 toneladas) basados en el mismo Z-207. Con estos últimos desarrollos ENASA empezó a recuperar ventas a partir de finales de 1960 aumentándose el programa de fabricación para 1961⁶⁶.

Con el desarrollo de los acuerdos que intensificaban los vínculos iniciales, se planteó la conveniencia de llegar a una participación accionarial inglesa en ENASA. El preacuerdo de toma de acciones por la empresa británica fue sometido a aprobación del

⁶⁰ En realidad, estas ponencias se crearon siguiendo directrices anteriores, desde el momento en que desde el INI se comenzó a cuestionar la marcha de la empresa y su retraso en el logro de objetivos. En la sesión de 28 de mayo de 1956, “a instancias del Presidente del INI en su visita” se crea una de estudio y consideración de los programas de producción. En la siguiente, celebrada el 25 de junio, se crean otras dos: la económica y la de cuestiones sociales.

⁶¹ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1958, 25 de febrero.

⁶² ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1959, 27 de noviembre.

⁶³ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1958, 15 de julio.

⁶⁴ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1958, 21 de octubre. El prototipo lo construiría Leyland, para lo cual ENASA enviaba dos cabinas y dos motores Z-207. El vehículo perseguido “en su mitad delantera será Pegaso y Leyland el resto”.

⁶⁵ El consejero Sr. Stokes manifiesta que el primer objetivo a alcanzar “parece debe consistir en la fabricación de un vehículo español capaz de competir dentro del territorio nacional con productos similares que los fabricantes extranjeros puedan exportar a España. Y, más largo plazo, la producción de un tipo de camión que sea aceptable por calidad y precio en el mercado internacional”. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1960 (26 de enero).

⁶⁶ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1961 (21 de marzo).

INI y se hizo efectivo en noviembre de 1959⁶⁷. Inmediatamente se discutió la conveniencia de obtener de Leyland su colaboración en la fabricación de un motor “con características de economía y elevada técnica, como exige un camión barato”. En la sección de proyectos de ENASA se trabajaba en este sentido, pero se preveía que su puesta a punto para pasar a su fabricación en serie se dilataría excesivamente en el tiempo y era urgente el lanzamiento del nuevo vehículo. Leyland acababa, en ese momento, de renovar su gama Comet con un motor de 6 cilindros, poco peso y muy revolucionado, producto de diez años de estudio, cuyo acoplamiento al proyectado camión Pegaso-Comet, fue ofrecido por el nuevo socio, lo que podía significar un adelanto en los programas previstos pero también el inicio de una cierta dependencia tecnológica de ENASA respecto de Leyland.

La fabricación de ENASA de motores Comet planteó un problema de inversión de cierta trascendencia. En la obra de la fábrica de Madrid se incluía la construcción de una Fundición, no prevista en el proyecto inicial pero incorporada después tras una serie de planteamientos de instalación de una en común con otras empresas del INI para atender las necesidades de todas ellas⁶⁸. El proyecto original fue objeto de revisión, según el dictamen de los técnicos de Leyland la calidad del producto fundido que se obtendría tal y como estaba concebida la fundición, no sería adecuado para construir motores. Poco después se acordó acometer la modernización de la Fundición⁶⁹. Los retrasos en la terminación de estas obras y de la recepción de parte de la maquinaria específica para la fabricación del Pegaso-Comet determinaron la importación de grupos completos del mismo para mantener la producción del mismo en Madrid⁷⁰.

La salida al mercado del Pegaso-Comet supuso para ENASA un gran aumento de ventas y por consiguiente de producción en los primeros meses, si lo comparamos que sus predecesores en el mismo segmento⁷¹. Así mientras una buena cifra de fabricación para el Pegaso 1031 rondaba las 130 unidades al mes⁷², la del Comet se estableció en 400, ello se debió fundamentalmente al precio⁷³. No obstante su comercialización

⁶⁷ En la sesión de 26 de noviembre de 1959 tomaron posesión de su cargo de consejeros el presidente de Leyland (H. Spurrier) y el director general (D. G. Stokes).

⁶⁸ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1951, 20 de febrero. Allí se planteó, por sugerencia y mediación del INI, la instalación de una Fundición en la futura fábrica de ENASA en Madrid para cubrir las necesidades propias de SEAT y CASA. Posteriormente se planteó sólo para ENASA y SEAT (Acta de 29 de octubre).

⁶⁹ ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1960, 25 de octubre.

⁷⁰ “Por lo que se refiere al Pegaso-Comet nos encontramos actualmente en la tercera fase de nacionalización, con arreglo a las previsiones establecidas, en el mes de junio debíamos terminar la cuarta pero esta fase tendrá que sufrir un alargamiento de varios meses porque la entrega de la maquinaria para la mecanización del cárter ha sufrido una importante demora, a pesar de las gestiones realizadas en Inglaterra y además porque en lo que se refiere a la fundición, Leyland ha introducido en el motor algunas modificaciones. En estas condiciones, habrá que importar, cárteres, culatas y piezas de forja hasta el mes de octubre; y cigüeñales y cuerpos de eje trasero un mes más; esta adquisición que se propone, representa unos 66 millones de pesetas, y con ellas se podrá atender a la fabricación de 1.000 unidades. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1962 (13 de marzo).

⁷¹ En realidad no eran vehículos tan parecidos el Pegaso Comet con una capacidad de carga de 7 toneladas se encontraba a medio camino entre el Pegaso Z-207 (6 toneladas) y su derivado Pegaso 1031.

⁷² ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1961 (21 de marzo).

⁷³ El modelo Z-207(6 toneladas) simplificado tenía un precio de 515.000 pesetas, 110.000 pesetas menos que el Z-207 originario, el Pegaso 1031 (8 toneladas) 610.000 pesetas. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1960 (31 de mayo). y el Pegaso-Comet 1090, 465.000 pesetas. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1962 (26 de junio).

presentó rápidamente signos de saturación⁷⁴. La solución propuesta pasaba por encontrar mercados en el exterior que proporcionaría la recién creada Comercial Pegaso, S.A. (COPSA). En el programa de producción de 1963 se propuso y se aprobó un recorte de producción significativo reduciéndose a 300 unidades mensuales⁷⁵, mientras que la producción del camión pesado se mantuvo. La razón puede haber sido la competencia de los fabricantes nacionales y muy especialmente Barreiros, pero también pudo ser la inadecuación del producto. El Comet fue un camión de 7 toneladas de carga que se destinó a un segmento que sólo en su nivel superior necesitaba de esta capacidad, el resto de los fabricantes compitieron con camiones más pequeños y por tanto mejor adaptados a las necesidades teniendo en cuenta las condiciones habituales del transporte por carretera de la época⁷⁶.

La solución al estancamiento de la producción vino de la adaptación por la Oficina Técnica de ENASA del motor Comet a un vehículo más pequeño, el Pegaso 1100 de 5,5 toneladas de carga⁷⁷. Consistió en quitarle dos de los seis cilindros de los que constaba el motor original, dando una potencia de 90 CV⁷⁸ en vez de los 125 CV iniciales⁷⁹. Si observamos las cifras de venta de los Comet y derivados durante los años 1962 hasta 1969 comprobamos que las ventas se mantienen con muy pequeña oscilación desde el primer año de su salida al mercado, en torno a 2.600-3.000 unidades anuales, salvo el año 1965 en que descendieron situándose en las 1.850 unidades⁸⁰, mientras que las ventas de los Pegaso 1100 y su gama tuvieron un incremento de casi el doble entre 1965 y 1966, cayendo posteriormente debido a la compra de SAVA.

También fue objeto de renovación la gama pesada de ENASA fabricada en Barcelona, el antiguo camión Pegaso Z-206 (10 toneladas) dio paso a una evolución del mismo denominado Pegaso 1060 (12 toneladas). Este producto de técnica nacional –Hispano Suiza-CETA- y adaptado por la Oficina Técnica de ENASA mantuvo y

⁷⁴ “Barajas a partir de septiembre próximo llegará a una producción de 400 unidades mensuales, que difícilmente podrán ser absorbidas por el mercado nacional. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1962 (24 de julio).

⁷⁵ “La mayor disminución en producción afecta a los vehículos Pegaso-Comet de los que se había previsto la fabricación de 400 al mes, cuya cifra debe reducirse para 1963 a 300 mensuales. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1962 (30 de octubre). No obstante esta reducción, se produjo otra en el mismo año, contemplándose sólo 260 unidades. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1963 (30 de abril).

⁷⁶ Otra de las dificultades del Pegaso-Comet fue el lento proceso de nacionalización de su producción, que conllevó a la importación de grupos completos de Inglaterra que elevaron su precio. La solución fue distribuir el aumento del coste prorrateando este incremento en una mayor serie de 1.500 a 5.000 camiones. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1961 (26 de septiembre). Tuvo dificultades en el mercado nacional y no se produjeron las ventas esperadas en el exterior. Esto pone en evidencia los planes iniciales de la asociación ENASA-Leyland.

⁷⁷ Su precio unas 300.000 peseta, esperaba ser reducido cuando se produjera en serie. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1964 (10 de marzo).

⁷⁸ Este motor denominado por ENASA 9020 fue objeto de interés por parte de la Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas, S.A. (SACA), para nacionalizar la producción de su tractor de licencia International Harvester. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1963 (25 de junio).

⁷⁹ “Leyland Motors Limited, concedora de las características de fabricación de dicho motor, se ha interesado grandemente por el mismo solicitando se le envíe una unidad en plan de ensayo; dicho motor ya ha sido embarcado”. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1964 (14 de abril).

⁸⁰ Poco más de los 1529 o 1515 Z-207 que se vendieron en 1958 y 1959 respectivamente. Tampoco existe una diferencia sustancial con la venta en 1961 de los derivados del Z-207 que sumaron 1445 unidades. COPSA, *Estadística de ventas de vehículos Pegaso*, Madrid, 1969

acrecentó su aceptación a lo largo de los años 60. Los únicos retoques vinieron para adecuarlos a las nuevas necesidades del transporte y de la legislación⁸¹. Por último con la salida al mercado del Pegaso 1080 en 1972 se inició una renovación profunda del producto Pegaso sustituyendo los antiguos modelos Hispano Suiza-CETA de camiones pesados pero también el resto de los segmentos dominados por los tipos Leyland que dejaron de fabricarse al final de la década de los setenta.

9. Colaboración y participaciones en otras empresas

Siendo la relación con Leyland el hecho más importante de vida de la empresa en el periodo comprendido entre 1957-1975, no debe hacer olvidar otras relaciones con empresas nacionales y extranjeras tanto desde el punto de vista de la producción como de la comercialización. Visto desde la perspectiva de la fabricación fue la compra de una participación mayoritaria en 1966 y posterior absorción de la Sociedad Anónima de Vehículos Automóviles (SAVA) el hecho más principal, mientras que fue la creación de Comercial Pegaso, S.A. (COPSA) en 1962 con la participación de Leyland el punto culminante en la organización de las ventas.

Además tuvieron una gran relevancia en la marcha de la empresa otros convenios establecidos siendo los principales: Robert Bosch, fabricación de equipos de inyección; Electro Diesel, S.A., comercialización bombas de inyección; DAF, prototipo y elementos de camiones militares; Construcciones Jover, Obiols y Rosell, S.A. (JORSA) con licencia Viberti, estructuras de autobuses y autocares; Aeronáutica Industrial, S.A. (AISA), grupos para camiones ligeros; Allis-Chalmers Italiana, licencia de tractores y maquinaria de obra; Vehicules et Travaux Vetra, trolebuses; Sociedad Anónima de Construcciones Agrícolas (SACA), motores para tractores; Rootes, cajas de cambio; Lambert Engineering Co y Boetticher y Navarro, S.A., grúas para ser montadas en camiones; Hardy Spicer Ltd.; juntas universales y ejes de transmisión; Sociedad Española de Automóviles de Turismo, S.A. (SEAT) y Empresa Nacional de Motores de Aviación, S.A. (ENMASA), bloques fundidos de motor.

Conclusiones

La constitución de CETA y ENASA tuvo el propósito de alcanzar en el plazo de cinco años una producción de 1.500 vehículos industriales con motor diesel y diseño propio ante la imposibilidad de obtener la colaboración con empresas extranjeras dadas las condiciones establecidas en su momento por el INI: rapidez en la ejecución del proyecto y un grado de nacionalización del producto poco acorde con la situación industrial española de la época.

La consecución de dicho objetivo se orientaba a paliar, no tanto a resolver, los problemas de abastecimiento del ejército y en general del mercado propio sustituyendo en parte las importaciones. Sin embargo aquél sólo pudo cumplirse a partir de 1958

⁸¹ El Consejo de Administración de 18 de diciembre de 1962 aprobó la fabricación del camión tipo 1065 -fruto de la colaboración con Leyland- con el propósito de sustituir al 1060 cuyo coste en aquel momento era algo elevado debido sobre todo a una tara demasiado alta. ENASA, *Actas del Consejo de Administración*, 1963 (30 de abril). No obstante siguió fabricándose en sus nuevas versiones 1061, 1063, 1066 etc., equiparándose en unidades vendidas al 1065 a partir de 1966.

cuando la forma originaria de actuar de ENASA había sufrido un profundo cambio: el fin de producción dejó paso al de beneficio reduciéndose los tipos de producto en fabricación y del esfuerzo en investigación y experiencias, con la consecuencia de la compra de licencias y la dependencia tecnológica e industrial.

Junto a la falta de cumplimiento de las metas consecuencia también de las dificultades de aprovisionamiento de materiales básicos -en especial siderúrgicos- y de componentes -sobre todo neumáticos-; se manifestaron problemas de viabilidad económica. La continuidad de la empresa fue posible por la inyección de recursos financieros por parte del INI en forma de ampliaciones de capital social.

Tenemos que insistir que la compra de buena parte de los activos de Hispano Suiza no fue una decisión tomada con criterio empresarial, es más el INI había descartado previamente su conveniencia, pero siendo la única instalación radicada en España que tenía una cierta capacidad y la premura de iniciar la producción cuanto antes llevaron a su adquisición. Ésta motivó la fabricación de un producto no adecuado para las necesidades del mercado que además no pudo ser modificado dadas las dificultades de obtención de maquinaria y materias primas indispensables. La consecuencia del mantenimiento de la actividad en la fábrica de Barcelona implicó también el retraso en disponer de la nueva planta. Su continuidad significó un desvío de recursos que alejaron la posibilidad de contar con la capacidad de producción pretendida y, con ello la viabilidad económica.

Puede considerarse que a partir de 1958 los problemas iniciales de ENASA ya estaban superados o en vías de superación, pero se iniciaron otros tan graves como los anteriores. Estos se articulan en torno a la dependencia tecnológica e industrial provocada, no por los acuerdos de 1957 con Leyland, que definía bien los ámbitos de las dos empresas manteniendo su independencia y creando una colaboración beneficiosa para ambas en los campos industrial y comercial, sino por una cierta falta de visión de futuro de los responsables de ENASA, que prefirieron la tecnología ajena pero de aplicación inmediata a las necesidades del mercado al propio desarrollo aunque fuera con cierta demora. La desvinculación con CETA que nunca fue absoluta, privó a ENASA, a pesar de la constitución de su Oficina Técnica, de los elementales mecanismos de reacción a los cambios en el mercado lo cual generaba más dependencia al recurrir cada vez más a la tecnología foránea.

La solución fue potenciar de nuevo los servicios técnicos de la propia empresa que hicieron una buena labor de adaptación de la tecnología Leyland al mercado español y la realización después de nuevas gamas, que motivaron la recuperación de las ventas del producto Pegaso. En el año 1975 el grupo liderado por ENASA fabricaba cerca de 25.000 unidades de vehículos industriales con una penetración en los distintos segmentos superior al 50%.