



XI Congreso Internacional de la AEHE  
4 y 5 de Septiembre 2014  
Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)  
Madrid

## **Sesión 6:**

**Crisis bancaria y reconversión industrial en la España de la transición, c. 1973-1986**

**Título de la comunicación:**

**FASA-Renault en la crisis de la estanflación, 1974-1985**

**Autor/es: Tomàs FERNÁNDEZ DE SEVILLA**

Filiación/es académica/s: Centre d'Estudis Antoni de Capmany, UB

Dirección electrónica de contacto: [tomasfernandezdesevilla@ub.edu](mailto:tomasfernandezdesevilla@ub.edu)

## **FASA-RENAULT EN LA CRISIS DE LA ESTANFLACIÓN, 1974-1985**

*Tomàs Fernández de Sevilla*

El período tratado en este artículo se puede caracterizar por la manifestación del agotamiento de un patrón de acumulación, el del crecimiento de postguerra. Los primeros signos de debilidad se comenzaron a percibir a finales de los sesenta, y se mostraron con toda intensidad a partir de 1973, reforzados y catalizados por la elevación de los precios del petróleo. Fue un choque durísimo para unas economías occidentales que, mayoritariamente, habían suplantado al carbón por el petróleo como fuente principal de energía. La crisis que atravesó la economía internacional durante los años setenta fue de naturaleza básicamente industrial. Su estallido supuso un severo golpe para la industria automovilística, marcando un punto de ruptura que conduciría a importantes cambios estructurales.

El objetivo del presente trabajo es analizar la trayectoria de FASA-Renault durante la crisis de la estanflación. En España, su estallido vino precedido de un cambio en la política industrial que buscaba la reconfiguración de la industria automovilística. Durante los años cincuenta la administración franquista se dio cuenta de que la inversión exterior representaba un “mal necesario” que España debía sufrir en aras de su industrialización. Se trataba de un trade-off entre un mercado local protegido e inversiones y tecnología. Aunque el objetivo gubernamental era aplicar una política de sustitución de importaciones, España no disponía ni del capital ni de la tecnología necesaria para desarrollar industrias en expansión de la segunda revolución tecnológica. Su implantación solo podía venir de la mano de inversión directa exterior mediante Joint Ventures con iniciativas locales. El atractivo español era un mercado interno protegido y, debido a su tamaño, con un gran potencial de expansión. Como ha acreditado la literatura publicada, el despegue de la industria automovilística tuvo lugar bajo unas políticas industriales centradas en la reserva del mercado a los productores instalados, la obligatoriedad de producir con componentes locales y en una concesión de licencias de fabricación extremadamente cautelosa (Charron, 1998; Catalan, 2000, 2006 and 2010; y Fernandez-de-Sevilla, 2010a and 2010b).

El punto débil de esta estrategia radica en que las empresas foráneas que participan de este tipo de procesos de desarrollo raramente fabricarán productos innovadores y transferirán tecnología punta. El motivo es que la protección les permite vender a precios altos y con grandes márgenes, incluso tratándose de productos ya maduros y obsoletos (Haggard, 1990). El resultado es que los productos ofrecidos por las empresas que participan de este modelo difícilmente serán competitivos en los

mercados exteriores. Pero una vez el mercado interno se ha llenado y pierde vigor, la exportación se convierte en la única vía capaz de sostener la industrialización. A finales de los sesenta, la constatación de las limitaciones de la demanda interna provocó un viraje en la política industrial española. De centrar todos sus esfuerzos en una política de sustitución de importaciones se pasó a promover la exportación. La firma del acuerdo preferencial de España con la CEE en 1970 significó una rebaja del arancel comunitario sobre las exportaciones españolas de automóviles de turismo hasta el 3,3% en 1974. Tras el acuerdo, Ford y GM volvieron a retomaron sus proyectos finiquitados con la victoria franquista: utilizar la península como plataforma de producción de modelos de gama media-baja en vistas al mercado europeo. Sus intereses eran coincidentes con los de la administración franquista y, por ello, sólo encontraron facilidades.

A finales de 1972 se promulgaron los llamados decretos Ford. El primer decreto, de 30 de noviembre, se justificaba en la necesidad de transformar la industria automovilística para aumentar sus exportaciones. Su intención era estimular la especialización en el ámbito europeo insertando a las filiales españolas dentro de la estrategia multinacional de las grandes transnacionales. La nueva legislación buscaba estimular la producción en gran serie de algunos modelos manteniendo los niveles de nacionalización, pero también promover la fabricación de otros modelos con un grado de nacionalización menor. Si bien para los constructores ya instalados se mantenían los grados de nacionalización precedentes, se autorizaba un mínimo del 50% en el caso de que se exportaran vehículos con los porcentajes generales establecidos y que el valor de las piezas, partes y elementos importados no superase el 50% del valor de los automóviles exportados. En las condiciones para el establecimiento de nuevas empresas, el decreto se adaptaba perfectamente a los deseos de Ford: establecía un mínimo de nacionalización del 50%; un umbral mínimo de inversión en activos fijos de 10 mil millones de pesetas; un porcentaje de exportación de dos tercios de las unidades producidas; un valor de las piezas, partes y elementos importados no superior al 50% del valor de los automóviles exportados; y un límite de ventas al mercado interno de un 10% de las totales del año anterior<sup>1</sup>.

El segundo decreto, de 23 de diciembre, declaraba al sector de <<interés preferente>> y presentaba tres objetivos fundamentales: aumentar la dimensión productiva y la producción por modelo; fomentar la exportación; y establecer condiciones de trabajo ventajosas. Los beneficios otorgados permitían expropiar terrenos para instalación o ampliación de factoría, reducían hasta el 95% de la carga impositiva y daban libertad de amortización de nuevas instalaciones durante los

---

<sup>1</sup> BOE nº 293, 7/12/1972.

primeros cinco años. Los beneficios se condicionaban al cumplimiento de los requisitos siguientes: producción media superior a 500 vehículos por día de trabajo; series de producción superiores a 400 unidades diarias para un modelo básico o 200 para dos modelos; inversión bruta en activos fijos de producción superiores a 7.000 millones de pesetas; y una exportación mínima anual del 20% de la producción. Para las empresas ya establecidas, se fijaba el primero de diciembre de 1976 como fecha límite para su cumplimiento<sup>2</sup>.

Esta política se reafirmó el 4 de abril de 1979 con la promulgación de un nuevo decreto que se justificaba en la creciente integración internacional que se estaba produciendo y en las considerables inversiones tanto en reconversión industrial como en ampliación de capacidades productivas que la acompañaban. Su objetivo era lograr una mayor flexibilización en los planteamientos productivos, reducir paulatinamente los niveles de nacionalización, hacer convergir en el medio plazo los regímenes industriales de los fabricantes establecidos antes y después de 1972 y flexibilizar el acceso al mercado interior. El decreto establecía que los fabricantes existentes con anterioridad a 1972 podrían disminuir progresivamente su grado de nacionalización hasta un mínimo del 60% en 1984. Además, el valor de las exportaciones de vehículos terminados y el de los componentes exportados por el fabricante debía sobrepasar el valor de las importaciones de vehículos y componentes en un 20% del valor de éstas. Para los constructores autorizados a partir de 1972 se establecía un grado de nacionalización global del 55%, se obligaba a que sus exportaciones de vehículos terminados y componentes sobrepasaran el valor de sus importaciones en un 50% y se fijaba un mínimo de exportación de vehículos terminados en dos terceras partes de la producción anual en unidades. Asimismo, se les exigía una capacidad mínima de 600 unidades diarias y hasta 1983 se limitaban sus ventas en España a un máximo del 10% del total de unidades matriculadas en el año anterior<sup>3</sup>. Como ya había ocurrido con Ford, las condiciones fijadas se adaptaban perfectamente a los deseos de GM, hasta el punto que 1983 fue el año en que Opel fabricó sus primeras unidades.

Las transformaciones fueron muchas y variadas. Los efectos de la crisis económica se unieron a los provocados por la reestructuración del sector. El objetivo del presente trabajo es conocer como en medio de esta situación, FASA-Renault pudo aumentar su producción y aumentar el tamaño de su plantilla. Hecho remarcable teniendo en cuenta que la población activa se redujo en España en cerca de 3 millones de personas y la tasa de desempleo pasó del 2,6% al 21,9%. El trabajo se basa en la explotación de unas fuentes de información aún no exploradas –como son las actas del

---

<sup>2</sup> BOE, nº 25, 29/1/1973.

<sup>3</sup> Real decreto 816/1979 (BOE nº 96, 21/4/1979).

consejo de administración y de la junta general de accionistas– o infrautilizadas –como son las memorias de actividad anual. La información aportada se complementa con la obtenida de la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC), la patronal del sector, y por los anuarios estadísticos de la Dirección General de Tráfico.

### **1. El trienio negro, 1974-1976**

A principios de 1973 el ministro de industria fijó una previsión de producción para 1977 de 1,3 millones de automóviles de turismo, de los que medio millón se deberían destinar a la exportación<sup>4</sup>. Los resultados del primer semestre del año, con un aumento de la producción interanual del 17,5%, parecían reafirmar la necesidad de incrementar las capacidades del sector. Si las cifras del conjunto de fabricantes eran buenas, las de FASA-Renault, con un crecimiento del 34,2%, eran aún mejores. Tan sólo un año después de ponerse en marcha la segunda factoría de montaje, Arturo Fierro, su presidente, anunciaba nuevos planes de crecimiento. El objetivo era alcanzar un volumen de 340.000 vehículos anuales en 1980, con una cadencia de 1.400 unidades diarias y una exportación cercana al 30%. Para ello, se preveía duplicar la capacidad de montaje de las dos factorías existentes en Valladolid y construir una tercera factoría en alguna de las provincias limítrofes<sup>5</sup>. No obstante, la aparición de la crisis económica internacional echó al traste planes de desarrollo proyectados.

La crisis se cebó especialmente sobre España. Los motivos eran una base energética más débil, una estructura industrial más endeble y un mayor peso de los sectores más afectados, que se sumaban a las rigideces acumuladas en treinta años de dictadura y al inicio de unas reformas políticas que obligaban a unas políticas de ajuste menos estrictas (Rojo, 1994). A nivel estructural permanecían diversas deficiencias, entre las que destacaban un mayor peso relativo de los sectores industriales con demanda más débil, una sobreexpansión de actividades capital-intensivas debido a tasas de interés negativas, una dependencia tecnológica extremadamente elevada y unos niveles de ingresos fiscales sobre el PIB muy por debajo de los de la Europa occidental (Catalan, 1999).

---

<sup>4</sup> El ministro marcó los nuevos objetivos en un simposio realizado en el Salón Internacional del Automóvil de Barcelona (FASA-Renault, Actas del Consejo, 12/04/1973).

<sup>5</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/09/1973. Los emplazamientos estudiados se encontraban en las provincias de Burgos, Palencia y Salamanca. Dos meses después las alternativas se habían reducido a Palencia y Salamanca (FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/11/1973).

Desde la aplicación del Plan de Estabilización de 1959 la economía española estaba experimentando unas tasas de crecimiento extremadamente elevadas (8% de media anual) que se desplomaron a partir de 1974. No obstante, hasta 1978 el gasto público sostuvo el crecimiento entre el 4 y el 5% anual. La contracción del crecimiento fue agravada notablemente por una inflación que, si bien venía experimentando unas tasas elevadas desde inicios de la década, se disparó a partir de 1974 hasta alcanzar un máximo del 24,7% en 1977, que amenazaba con la hiperinflación. Los desequilibrios económicos se entrecruzaban con una fuerte inestabilidad social y política. En diciembre de 1973 ETA mataba al almirante Carrero Blanco, presidente del Gobierno y delfín de Franco. Dos años después moría el dictador y empezaba un complicado proceso de reforma política. En 1977 se realizaban las primeras elecciones legislativas de la restauración monárquica y en diciembre de 1978 se aprobaba una nueva constitución. La gradual descomposición del régimen franquista significó un auge de las reivindicaciones obreras. Después de unos años sesenta de gran crecimiento y contención salarial, las retribuciones al trabajo se dispararon con la desaparición del dictador sin guardar relación con los aumentos de productividad.

En 1974 FASA-Renault entró en los tres peores años de su historia, cerrando con números rojos cada ejercicio. Los conflictos socio-laborales y el régimen de precios autorizados fueron los principales problemas. El continuado aumento de la brecha entre los costes de la empresa y los precios de venta de sus automóviles limitó su capacidad de maniobra constriñendo su proceso de desarrollo. Si hasta 1975 el papel principal en los aumentos de costes correspondió a alzas de las materias primas y de los bienes intermedios, desde ese momento el protagonismo recayó en los costes salariales, estimulados no sólo por una inflación desbocada, sino también por el enconamiento de los conflictos socio-laborales, que se agudizaron en otoño de 1974 y no se suavizaron hasta los últimos coletazos del invierno de 1976.

Las primeras manifestaciones del ciclo de conflictos socio-laborales que afectaron a FASA-Renault se dieron antes del estallido de la crisis, siendo un síntoma más que tanto el régimen franquista como el modelo de acumulación del desarrollismo estaban en proceso de degradación. En 1970 todas las grandes empresas localizadas en España contaban con un sindicato vertical que era el único agente autorizado a negociar en nombre de la plantilla los convenios colectivos. Sin embargo, desde inicios de la década aparecieron en las fábricas pucelanas grupos informales de discusión que esquivaban al sindicato y que derivaron en asambleas generales de taller. Este movimiento asambleario clandestino unía a las reivindicaciones laborales una lucha política de oposición al régimen (Charron, 1998, p. 259).

Las primeras acciones promovidas por estas asambleas sucedieron en 1972 y consistieron en paros de una o dos horas con el objetivo de forzar mejoras en el convenio colectivo en negociación. La firma del mismo, que contemplaba un aumento salarial del 15% para el siguiente ejercicio, permitió reencontrar cierta calma<sup>6</sup>. No obstante, el ambiente se volvió a caldear durante 1973 con el inicio de las discusiones para el nuevo convenio. En diciembre se sucedieron marchas de protesta que se iniciaban en las factorías de FASA-Renault y terminaban en el centro de la ciudad. Las medidas de presión por parte de los trabajadores se intensificaron en enero de 1974, cristalizando en una situación de <<brazos caídos>> que afectó a todas las instalaciones del complejo fabril. Finalmente, entre salarios, seguridad social y reducción de horarios, el nuevo convenio incrementó los costes laborales en un 22%<sup>7</sup>.

A pesar del acuerdo, el 27 de septiembre de 1974 el personal de montaje, carrocerías y entregas se declaró en situación de paro. La huelga, que sumada al cierre patronal se prolongó durante nueve días<sup>8</sup>, fue tachada de inaceptable por la dirección de la empresa, que la achacó a <<grupos incontrolados>> y resolvió despedir a 15 trabajadores y aplicar sanciones de diversa índole a otros 145. La situación degeneró en un ciclo de conflictos reiterados que se agudizaron con la convocatoria de una huelga general de carácter político-sindical convocada para el 11 de diciembre de 1974. En medio de todo ello, el incendio de la segunda factoría de montaje enrareció aún más el ambiente. A las 5 horas y 49 minutos de la madrugada del 30 de octubre se declaró un incendio en Montaje 2 que provocó la muerte de diez trabajadores y causó lesiones de diversa consideración a una treinta más<sup>9</sup>. Aunque las causas del fuego no se pudieron determinar, desde el Consejo apuntaban que <<después de peritaje por una empresa internacional especializada aparece sin posibilidad de causa fortuita y sin prueba de la causa verdadera<sup>10</sup>>>. Los destrozos fueron cuantificados en 426,8 millones de pesetas y obligaron a paralizar la actividad de la factoría durante una semana. Entre las

---

<sup>6</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 14/06/1972.

<sup>7</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/03/1974.

<sup>8</sup> La Magistratura de Trabajo resolvió que la empresa debía abonar a los trabajadores cuatro días de los nueve que en total fueron cerradas las factorías, al considerar que se debieron a una situación de cierre patronal.

<sup>9</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/11/1974. Tres de los muertos eran trabajadores de la propia FASA-Renault, mientras el resto lo eran de la empresa de limpieza El Sol, a la que FASA-Renault tenía contratado el servicio de limpieza.

<sup>10</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 26/06/1975. Recientemente, Juan A. Moral (2011, p.75) ha contado que la dirección de FASA-Renault había recibido una carta que amenazaba de incendiar Montaje II si esa noche Santiago López, secretario del Consejo, no dejaba una bolsa con 50 millones de pesetas en el parque “Campo Grande” de Valladolid. A la cita habría acudido un policía camuflado sin que se presentara nadie más, teniendo lugar el incendio pocas horas después.

huelgas y el incendio, FASA-Renault perdió unos 19 mil coches, lo que significaba un 8% de la producción programada para el ejercicio<sup>11</sup>.

Aunque para 1975 se negociaron mejoras salariales, se pactaron reducciones de horarios y se aumentaron las cotizaciones a la seguridad social, la conflictividad laboral se enquistó<sup>12</sup>. Finalmente, la situación reventó en abril de 1975. Ante los despidos de los trabajadores más implicados en las protestas, el 22 de abril unos dos mil obreros ocuparon la factoría de montaje número uno que, finalmente, fue desalojada contundentemente por la policía a las 8 horas y 30 minutos de la tarde del 24 de abril. La acción policial fue seguida de un *lock out* que se prolongó hasta el 2 de mayo, tras el cual la empresa resolvió despedir o suspender de empleo y sueldo a más de un centenar de trabajadores, incluyendo a diversos representantes sindicales<sup>13</sup>.

El evidente perjuicio de los intereses de la empresa, evidenciados en los 21 mil coches que se dejaron de producir durante el mes de abril, suavizó progresivamente la postura del Consejo y facilitaron una paulatina vuelta a la normalidad<sup>14</sup>. La muerte del general Franco significó la ocasión para permitir una primera distensión, al amparar una suspensión de muchas de las sanciones impuestas. A raíz del decreto de indulto promulgado en motivo de la proclamación de Juan Carlos como rey de España, el Consejo acordó conceder su propio indulto de carácter profesional a las sanciones por hechos anteriores al 22 de noviembre de 1975<sup>15</sup>. No obstante, las sanciones por despido quedaban excluidas del indulto, lo que garantizaba nuevos conflictos.

En enero de 1976 las fábricas de Valladolid iniciaban otro ciclo de protestas que degeneró en una situación de huelga, provocando un nuevo cierre empresarial que se prolongó durante ocho días. Las asambleas de trabajadores condicionaron el retorno de la normalidad a la readmisión de los despedidos y a las reivindicaciones horarias<sup>16</sup>. Era en este último punto sobre el cual la empresa se mostraba más dispuesta a realizar concesiones, pues el Consejo se negó sistemáticamente a reconsiderar su postura sobre los despedidos<sup>17</sup>. Finalmente, la magnitud de las pérdidas durante el invierno de 1976, llevaron a la dirección a alcanzar un acuerdo sobre el horario de trabajo que facilitó una

---

<sup>11</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 26/06/1975.

<sup>12</sup> Pierre Séméréna, uno de los gerentes de la empresa, afirmó que estas medidas representaban un incremento del coste salarial superior al 30% (FASA-Renault, Actas del Consejo, 31/01/1975).

<sup>13</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 26/06/1975.

<sup>14</sup> FASA-Renault, Memoria, 1975.

<sup>15</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 4/12/1975.

<sup>16</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/1/1976.

<sup>17</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/04/1976.

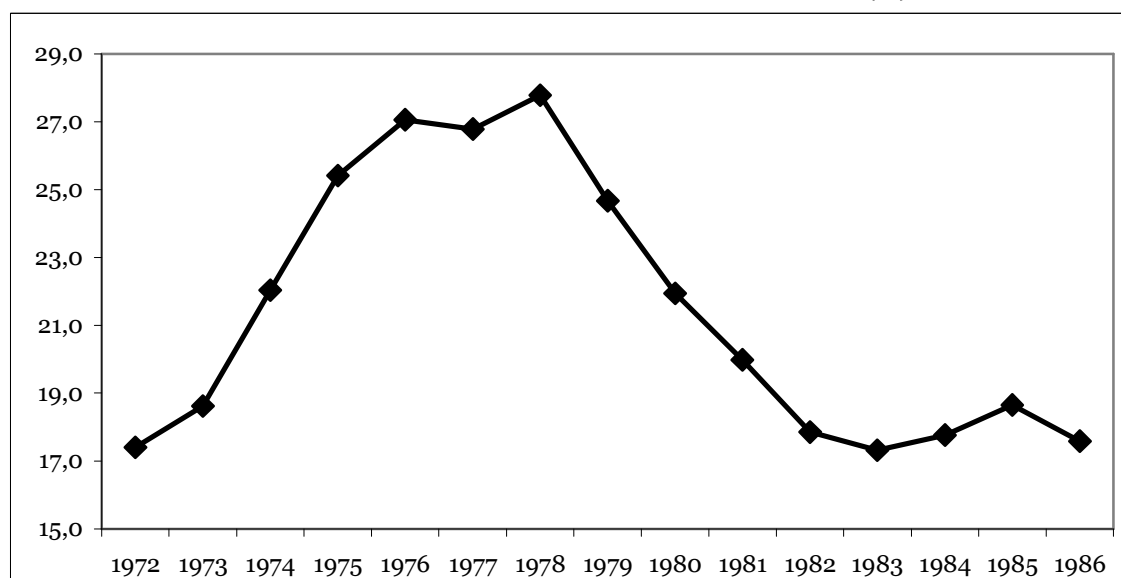


cierta normalización de la actividad<sup>18</sup>. Según Charron (1998, p. 275), a pesar de los numerosos conflictos laborales, muchas veces reprimidos por la fuerza, los representantes de las asambleas y la dirección de la empresa se encontraron en el consenso sobre la necesidad de modernizar la empresa dentro de un marco amplio de negociación.

El gráfico 1 evidencia la fuerza de que gozaron las Asambleas de trabajadores. El enconamiento de la conflictividad fue parejo al aumento de peso de los costes laborales dentro de la estructura de costes de la empresa. Ello fue posible tanto por la situación política, donde un régimen en descomposición no tenía la fuerza suficiente para imponer sus condiciones, como por la necesidad de la empresa de normalizar la producción en unos años en que se encontraba trabajando a pleno rendimiento. El ciclo de paros y huelgas puso en serios aprietos a FASA-Renault, no sólo por los coches que dejó de producir, sino también por los aumentos de costes que implicó.

### Gráfico 1.

FASA-Renault: Peso de los costes laborales sobre los costes totales (%)



FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1972-1986.

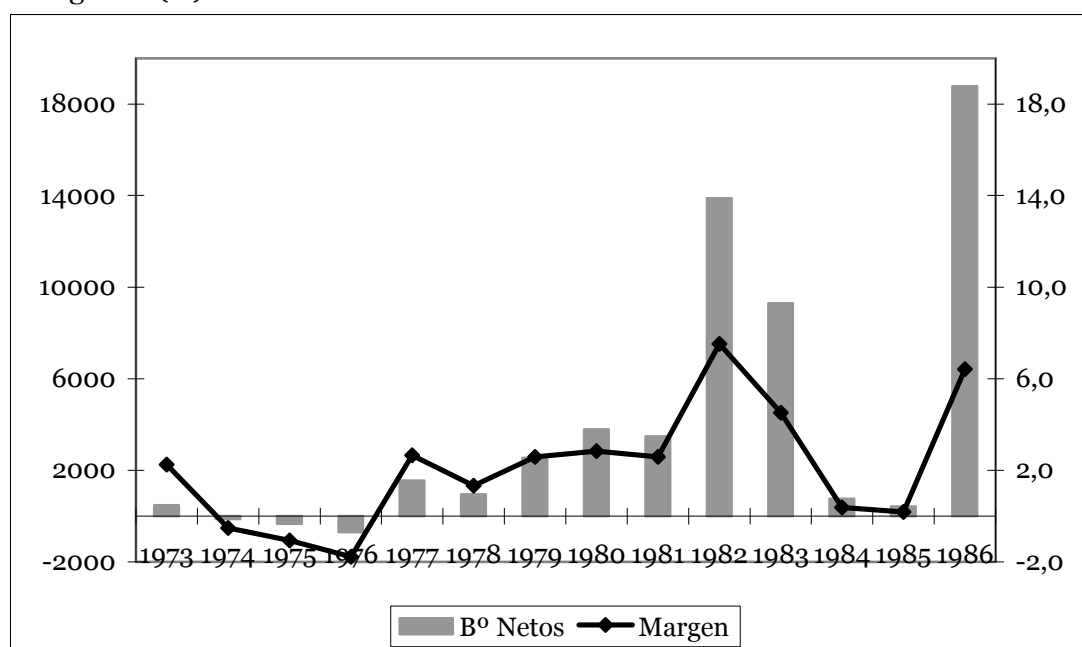
Los conflictos laborales se solaparon con los momentos álgidos del desfase entre precios y costes. Se debe tener en cuenta que la industria automovilística operaba

<sup>18</sup> El Consejo evaluó que los 20.840 vehículos de diferencia entre la producción real y la prevista para 1976 se debieron principalmente a las huelgas de enero-febrero; la anormalidad laboral significó un quebranto en los ingresos cifrado en 3.000 millones de pesetas y unas pérdidas que se estimaron del orden de 700 millones (FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/04/1976).

dentro de un régimen de precios controlados. Entre enero de 1974 y junio de 1975 el coste de los acopios se incrementó en un 31% mientras los gastos de personal lo hicieron en un 48,5%. En contrapartida, los precios lo hicieron en un 19,75%, evidenciando la magnitud de la brecha<sup>19</sup>. El escenario no varió significativamente durante el segundo semestre, autorizándose un único aumento del 10% en agosto, que se situaba nuevamente por debajo de los incrementos de costes registrados. Todo ello provocó que todos los ejercicios del trienio 1974-76 se cerraran con números rojos, registrándose unas pérdidas crecientes que en el último año se situaron en los 694 millones de pesetas (gráfico 2).

### Gráfico 2.

FASA-Renault: Beneficios Netos totales (millones de ptas) y beneficios netos sobre cifra de negocios (%)



Eje principal: Beneficios netos. Eje secundario: Margen sobre ventas.

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1973-1986.

Una primera consecuencia de esta situación fue la paralización, en mayo de 1974 y por un período de dos años, del programa de inversiones proyectado, destacando el aplazamiento de la tercera factoría de montaje, que se había resuelto ubicar en Villamuriel de Cerrato (Palencia), a 35 kilómetros de Valladolid<sup>20</sup>. A mediados de 1974 el Consejo aumentó el capital social en 540 millones de pesetas,

<sup>19</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 26/06/1975.

<sup>20</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 17/05/1974.

advirtiéndolo que se trataba sólo de la primera ampliación de las que serían necesarias<sup>21</sup>. Sin embargo, a finales de verano las grandes dificultades para encontrar medios de financiación tanto en la banca española como en la internacional agravaron las tensiones de tesorería<sup>22</sup>. La situación de pérdidas declaradas, que dejó a los accionistas sin percibir dividendos en los ejercicios de 1974 y 1975, suspendió las ampliaciones de capital proyectadas y obligó a recurrir a formas alternativas de financiación. La paralización del programa de desarrollo obligó a FASA-Renault a operar al límite de su capacidad de producción.

La primera entrada de recursos a largo plazo provino de una emisión de obligaciones realizada a mediados de 1975 por cuantía de 2.500 millones de pesetas<sup>23</sup>. Un año más tarde, y una vez estabilizada la situación, se realizó una segunda emisión de 5.000 millones que, esta vez, fue acompañada de una ampliación del capital social en 810 millones a cargo de la cuenta de regularización<sup>24</sup>. A pesar de ello, las obras de alzamiento de la tercera factoría no se reanudaron hasta finales de 1976, cuando la liberalización provisional de los precios y el amortiguamiento de los conflictos laborales permitieron reencontrar los recursos financieros necesarios<sup>25</sup>.

La parte positiva del desfase entre costes y precios fue el notable estímulo que representó para la competitividad exterior. Los automóviles no sólo se abarataron en términos relativos en el mercado interno, sino que también lo hicieron en los mercados europeos. Como resultado, a finales de 1975 el precio de venta al público en Francia de un R-5 era un 20% superior al de España<sup>26</sup>. Como muestra el gráfico 3, durante los tres años de pérdidas, las exportaciones de FASA-Renault experimentaron un notable impulso.

---

<sup>21</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 20/06/1974. Con la ampliación, el capital social quedaba en 3.240 millones totalmente desembolsados.

<sup>22</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/09/1974.

<sup>23</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 26/06/1975. La emisión fue realizada a quince años.

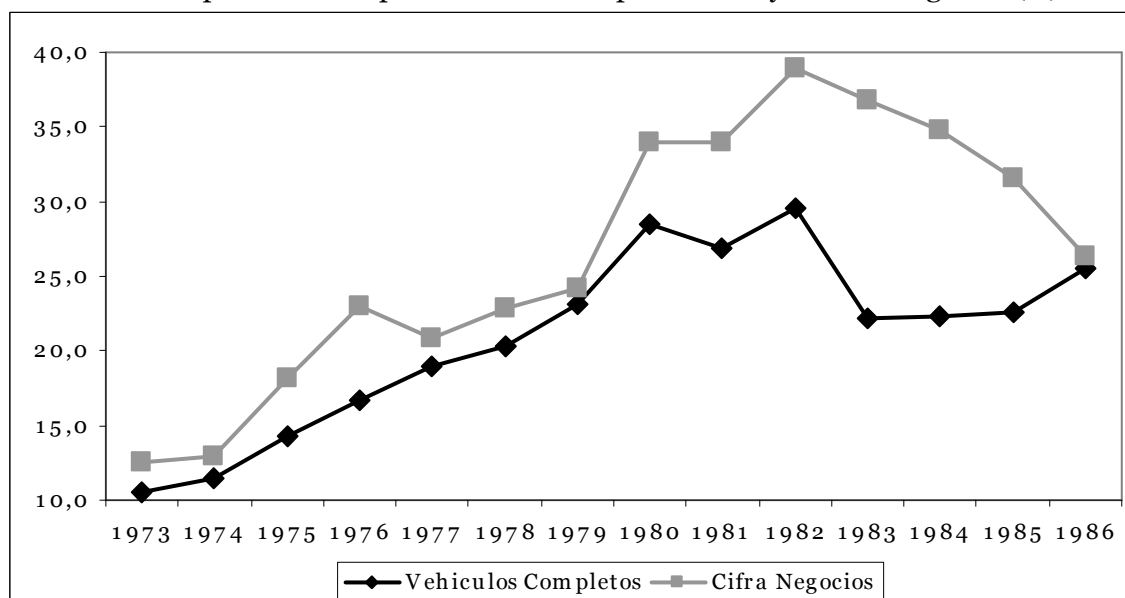
<sup>24</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 27/04/1976.

<sup>25</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 14/12/1976. Su construcción significaba una inversión próxima a los 20.000 millones de pesetas, a satisfacer en tres años.

<sup>26</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 3/10/1975.

**Gráfico 3.**

FASA-Renault: peso de las exportaciones sobre producción y cifra de negocios (%)



FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1973-1986.

**2. Expansión industrial en el punto álgido de la crisis, 1977-1980**

La situación de la economía española en 1977 era aún más sombría que en el trienio precedente, especialmente a partir del segundo semestre del año. El programa económico del primer gobierno surgido del sufragio universal desde la segunda república, encabezado por el partido de centro derecha Unión de Centro Democrático (UCD) de Adolfo Suárez, antiguo ministro secretario general del movimiento, se forjó en los llamados Pactos de la Moncloa, establecidos en otoño de 1977. Se trataba de un pacto social entre todos los partidos con representación parlamentaria que consistía básicamente en una política de ajuste destinada a frenar la inflación a cambio de reformas políticas y económicas. Su plasmación resultó en una política monetaria contractiva junto a una contención del aumento de los salarios reales y del gasto público (Trullen, 1993).

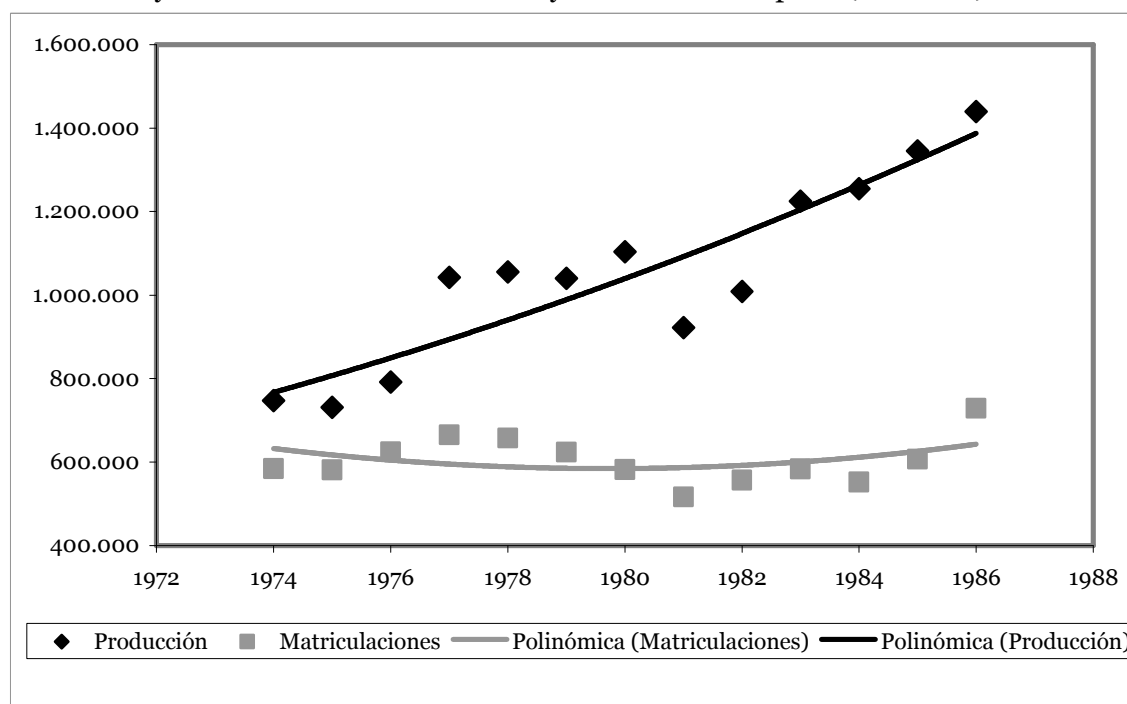
La aplicación de las medidas de contención logró frenar la inflación, aunque sus niveles no se situaron por debajo del 15% hasta 1981 y del 10% hasta 1986. La contrapartida de las políticas de ajuste fue una severa contracción del crecimiento económico, cuya tasa anual se hundió por debajo del 1,5% hasta el año de la integración en Europa, conociéndose valores negativos en 1981. Una inmediata consecuencia de la deflación fue el desplome de la inversión, que se tradujo en un fuerte descenso de la población ocupada y en la aparición de unos altos índices de paro, que superaron el

10% a partir de 1980<sup>27</sup>. El deterioro económico iba acompañado de una inestabilidad política marcada por la descomposición del partido de centro-derecha en el poder, que culminó en el intento de Golpe de Estado del 23 de febrero de 1981.

La negativa evolución de la demanda interna afectó especialmente a bienes de consumo duradero como los automóviles. Entre 1977 y 1980 el mercado doméstico acumuló un diferencial negativo de 85 mil automóviles, retrocediendo a los niveles de 1975. El gran damnificado fue SEAT, cuyas matriculaciones se contrajeron en más de 100 mil registros, realizando unos niveles inferiores a los de 1967. La conjunción de las cifras de producción y matriculaciones, expresadas en el gráfico 4, ilustra perfectamente como el desarrollo del sector se tuvo que sostener en unos grandes niveles de exportación. El gran salto productivo tuvo lugar en 1977, primer año completo de actividad de Ford. Desde ese momento la producción del conjunto de la industria entro en una fase de contracción de la que no saldría hasta 1983.

#### Gráfico 4.

Producción y matriculaciones de turismos y derivados en España (unidades)



FUENTE: DGT, Anuario Estadístico y FASA-Renault, Memorias.

<sup>27</sup> Entre 1977 y 1985 en un total de 6 años la inversión tuvo unas tasas de crecimiento negativas, reduciéndose la población ocupada de 12,8 a 10,6 millones de personas e incrementándose la tasa de paro hasta el 21,9% (Carreras y Tafunell, 2007: 367).

En 1980 la situación para el sector era considerablemente compleja. Mientras el mercado interno disminuía por tercer año consecutivo sin vislumbrarse un cambio de tendencia, la producción se sustentaba en unos porcentajes de exportación inauditos hasta el momento. Entre 1976 y 1977 el peso de las exportaciones sobre las unidades vendidas aumentó en 10 puntos, significando un tercio del total. Si bien la devaluación de la peseta explica parte del incremento<sup>28</sup>, el verdadero impulso provino del inicio de actividad por parte de Ford, que se convirtió en el principal exportador del Estado español. En 1978, las exportaciones superaron la barrera de las 400 mil coches, lo que significaba un crecimiento del 22% y un porcentaje sobre la producción interna que se situaba cerca del 40%, un nivel comparable al realizado por los países de la CEE.

FASA-Renault afrontó el período contando con una nueva dirección. Entre las víctimas que se cobraron los números rojos, se contó su presidente. En enero de 1976, Arturo Fierro dimitió voluntariamente de todos sus cargos en la empresa alegando motivos de salud. Su sustituto fue el entonces gerente José Luis Rodríguez-Pomatta. Según se hizo constar expresamente, el nuevo presidente ostentaba el cargo a título personal y sin relación alguna con el Banco Ibérico, de cuyo Grupo había renunciado previamente a todos los cargos que desempeñaba<sup>29</sup>. Los movimientos también afectaron a los consejeros en representación de la *Régie*. Los vocales Christian Beullach e Yves Georges fueron sustituidos por Pierre Tiberghien y Bernard Hanon<sup>30</sup>, un auténtico peso pesado de Renault que sería nombrado vicepresidente único poco después<sup>31</sup>. Dos años más tarde, y con el rumbo de la compañía enderezado, Hanon dimitió en beneficio de Pierre Séméréna<sup>32</sup>.

Los logros de la nueva dirección fueron notables. Entre 1977 y 1980, los años más duros de la crisis, FASA-Renault fue capaz de incrementar la producción en más de 100 mil unidades y las matriculaciones en España en más de 20 mil (gráfico 5). Estas cifras resultan considerables si se observa que la industria en su conjunto solamente incremento su producción en 50 mil unidades, mientras las matriculaciones se contrajeron en cerca de 90 mil. Como resultado, en 1980 FASA-Renault se hizo con el liderato en producción y ventas en España.

---

<sup>28</sup> Los desajustes en la balanza de pagos forzaron una devaluación de la peseta en relación al dólar del 10% en 1976 y del 20% en junio de 1977 (Carreras y Tafunell, 2004: 367).

<sup>29</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/01/1976.

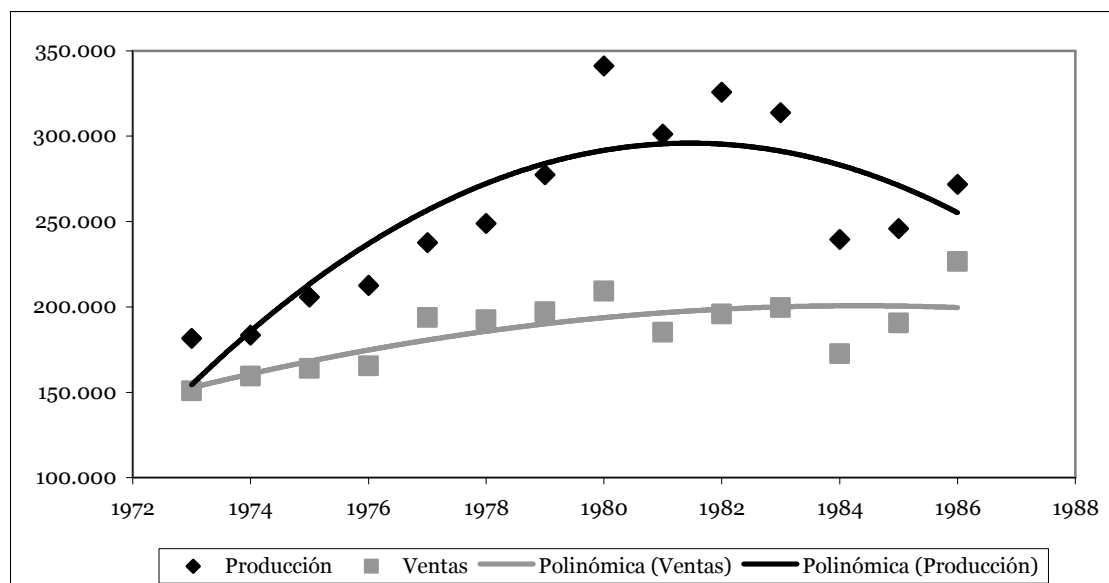
<sup>30</sup> Hanon era uno de los principales estrategas de Renault. Jefe del servicio de estudios y programación desde 1966, después de ser el *alma Mater* del R-5 asumió la dirección de planificación e informática (Loubet, 2000: 175).

<sup>31</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 27/01/1976 y 14/12/1976.

<sup>32</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/06/1977 y 21/02/1978. En 1981 Hanon fue nombrado presidente de Renault en sustitución de Bernard Vernier-Palliez, quien en 1975 había reemplazado a Pierre Dreyfus.

**Gráfico 5.**

FASA-Renault: Producción y ventas en España de automóviles de turismo y derivados (unidades)



FUENTE: DGT, Anuario Estadístico y FASA-Renault, Memorias.

Ello fue posible porque en 1977 se reencontraron las capacidades financieras. La mayor parte de los recursos se destinaron a la construcción de la tercera planta de montaje, aunque también se proyectaron diversas ampliaciones en el resto de factorías. El objetivo inmediato era abandonar el estancamiento productivo, que se situaba en 900 unidades diarias, alcanzando una capacidad teórica de 1.200 vehículos diarios en 1979. La función de la nueva fábrica era satisfacer la demanda interior, lanzar nuevos modelos para renovar y ampliar la gama y poder destinar a la exportación un 30% de la producción<sup>33</sup>.

Las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la fábrica de Palencia y para la mejora del resto de instalaciones obligaban a encontrar unas fuentes de financiación capaces de suministrar entre 1977 y 1979 un flujo anual cercano a los 7 mil millones de pesetas<sup>34</sup>. La previsión era encontrar los recursos necesarios tanto en las ampliaciones de capital y la emisión de obligaciones como en la obtención de crédito. Como ya había sucedido en los años sesenta (Fernández-de-Sevilla, 2013: 172-174), y otra vez por gestiones realizadas directamente por Rodríguez-Pomatta, una parte

<sup>33</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1976.

<sup>34</sup> En 1977, mientras se amortizaron 3.076 millones de pesetas, las inversiones materializadas ascendieron a 7.180 millones de pesetas, de las cuales un 60% se destinaron a Palencia (FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1978).

importante de los recursos provinieron del Banco de Crédito Industrial (BCI). A principios de 1977 el BCI otorgó un préstamo de 1.250 millones de pesetas y una línea de crédito de 4.000 millones para los siguientes tres años<sup>35</sup>. Además, la Junta General autorizó al Consejo para ampliar el capital por cuantía de 2.025 millones de pesetas<sup>36</sup>. Las medidas de austeridad asociadas a los Pactos de la Moncloa y el subsiguiente encarecimiento del crédito provocaron que el Consejo materializara el total de la ampliación antes de terminar 1977, con lo que el capital social quedaba en 6.075 millones totalmente desembolsados<sup>37</sup>.

La buena cobertura de la tesorería permitió que en 1978 se autorizara una nueva ampliación por cuantía de 3.037,5 millones de pesetas<sup>38</sup>. La emisión se pospuso hasta abril de 1979, habiéndose de desembolsar la mitad de su valor nominal en una sola vez y liberando la otra mitad con cargo a la cuenta de regularización. La suscripción se realizó inmediatamente, cubriéndose el 95% mediante el uso del derecho preferente por parte de Renault<sup>39</sup>. Pocas semanas más tarde la Junta volvió a facultar al Consejo para realizar otra ampliación, esta vez por cuantía de 4.556,25 millones de pesetas<sup>40</sup>. El Consejo hizo uso de su facultad en septiembre de 1980, cuando decidió realizar una emisión que representaba la mitad de lo autorizado, quedando el capital social en 11.390,625 millones pesetas, totalmente desembolsados<sup>41</sup>. Asimismo, se autorizó una emisión de obligaciones por un importe total de 5.000 millones de pesetas en el plazo de tres años. El objetivo siempre era el mismo: satisfacer el pago de las nuevas inversiones y fortalecer la tesorería en vista a imprevistos<sup>42</sup>.

De forma complementaria a estas acciones, FASA-Renault también procedió a deshacerse de alguna de sus filiales. En abril de 1979 la compañía transfirió a la *Régie* el control de Renault Financiaciones e Industrias Lusitanas Renault (ILR), su filial productiva en Portugal. Renault Financiaciones fue traspasada a Renault Acceptance por 180 millones de pesetas, justificándolo en las dificultades que atravesaba desde hacía tiempo a causa de los problemas que tenía por encontrar financiación suficiente, lo que le impedía alcanzar el nivel mínimo de ventas para absorber los costes fijos y

---

<sup>35</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 26/01/1977.

<sup>36</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1977.

<sup>37</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 23/11/1977.

<sup>38</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1978.

<sup>39</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/09/1979.

<sup>40</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 19/06/1979.

<sup>41</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 29/09/1980.

<sup>42</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta 19/06/1980.



obtener una mínima rentabilidad<sup>43</sup>. Por su parte, la decisión de vender ILR se tomó en 1978, aduciendo que todos los esfuerzos se debían destinar a inversiones más directamente relacionadas con la actividad en España<sup>44</sup>.

Los esfuerzos realizados permitieron que la tercera factoría entrara en funcionamiento el 2 de enero de 1978 con una cadencia diaria de 40 unidades de los modelos R-12 y R-18<sup>45</sup>. Su concepción se basaba en naves completamente independientes para cada uno de los talleres, que se integraban mediante grandes espacios abiertos. Todos ellos contaban con los recintos de trabajo en planta baja, ubicándose los vestuarios y las oficinas en edificios separados. Además, las instalaciones disponían de una central térmica de 32 millones de kilocalorías y de una subestación eléctrica de 44 mil voltios con una potencia total de 24 mil kilovatios, así como de un economato para el personal<sup>46</sup>. Al finalizar el año, la nueva planta presentaba una capacidad diaria de producción de 214 vehículos<sup>47</sup>.

Montaje III permitió a FASA-Renault convertirse en el principal fabricante de automóviles de turismo de los instalados en España. Fue en 1980 cuando desbancó por primera vez a SEAT como principal empresa del sector. El éxito vino de la mano del R-5. La concepción del modelo había empezado en 1967 bajo tres parámetros: tener la misma definición general que el R-4, pero con una carrocería más agradable; situarse en la misma franja de precio que el R-4; y ser lanzado en 1972. Su función era salir del climaterio en que había entrado el R-4, que se mostraba incapaz de enfrentarse a marcas como Fiat y Volkswagen. No obstante, el responsable de su definición, Bernard Hanon, fue más allá, apostando por crear una referencia dentro del campo del segundo coche familiar. Su diagnóstico era claro: la progresión del segmento se asociaría a la introducción de la mujer en el mundo de las cuatro ruedas. Por ello, el R-5 fue diseñado pensando en una estética sensible y armónica acorde con las preferencias femeninas. Además, eliminaba las dos puertas traseras para poder llevar criaturas con mayor seguridad e incorporaba un maletero cuya puerta se levantaba con facilidad. El R-5 permitió a Renault apostar por una nueva estrategia: la gama dentro de la gama. En

---

<sup>43</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/04/1979. Las dificultades para acceder a medios de financiación se achacaban a las limitaciones crediticias asociadas a las medidas de austeridad derivadas de los Pactos de la Moncloa.

<sup>44</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 22/06/1978. En 1977 ILR vendió 10.814 automóviles, por 9.858 el año anterior. En esos dos años el número de conjuntos CKD exportados a Guarda disminuyeron de 7.150 a 5.150 unidades debido a las dificultades de pago de los portugueses (FASA-Renault, Actas del Consejo, 5/10/1977).

<sup>45</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 24/04/1978. La inauguración oficial tuvo lugar el 10 de octubre.

<sup>46</sup> FASA-Renault, Actas de la Junta, 22/06/1978.

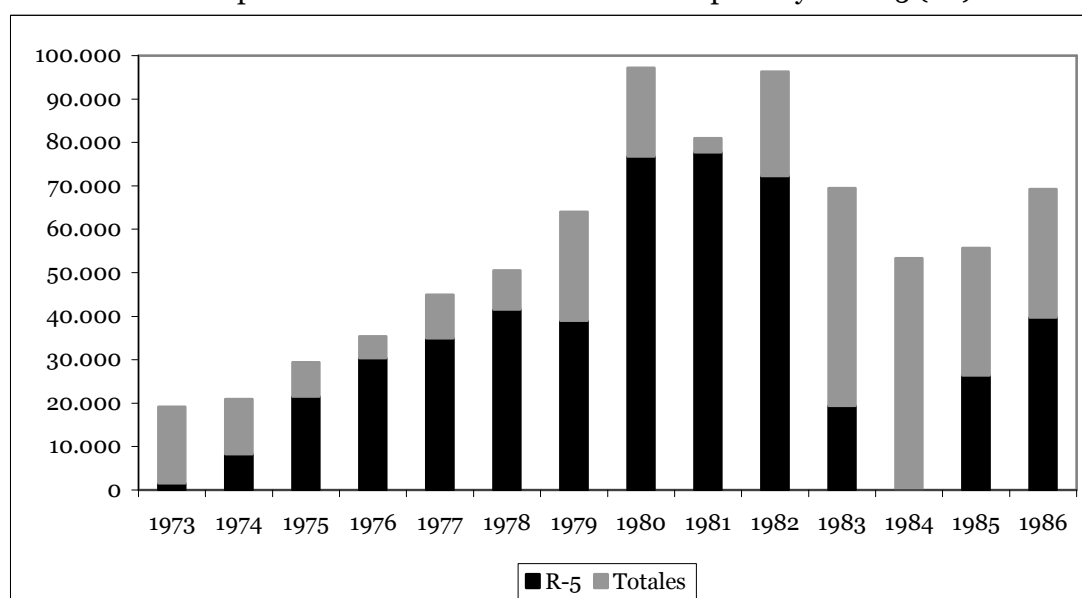
<sup>47</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/11/1978.

pocos años se lanzaron multitud de versiones (L, TL, GTL, LS, TS, GTX, Turbo y Alpine, más ediciones especiales como la Monte-Carlo, Lauréate, Le Car o Campus) que abarcaban un amplio espectro de mercado cubriendo de los 845 hasta los 1.397 cm<sup>3</sup>. La oferta se dobló en 1980 con la introducción de las cinco puertas en todas sus versiones. El éxito fue incontestable: en 1974 el R-5 significaba un 30,3% de las ventas de Renault en Francia, porcentaje que en 1981 alcanzaba el 39,8%, representando un 15,4% del mercado galo (Loubet, 2000, pp. 175-176).

La gran demanda del R-5 en Europa, y especialmente en Francia, fue la responsable directa del impulso que experimentaron las exportaciones de FASA-Renault. Como muestra el gráfico 6, el incremento de las ventas exteriores se sostuvo en sus espaldas. El destino de la producción castellana era los cuarteles centrales de Renault, desde donde se redistribuían a su destino final. En materia de ventas exteriores la filial española era completamente dependiente de su casa matriz.

### Gráfico 6.

FASA-Renault: Exportaciones totales de vehículos completos y del R-5 (ud)



FUENTE: Renault Histoire, 2011: 127-128.

Al sur de los pirineos el R-5 también experimentó una excelente acogida. Lanzado en noviembre de 1972, demostró tener unas características idóneas para el mercado español y el momento histórico que se afrontaba, convirtiéndose en uno de los vehículos más populares de la época. En 1975 su gama abarcaba las versiones TL (956cc), GTL (1.037cc) y TS (1.289cc), dirigiéndose cada una de ellas a segmentos de demanda muy diferenciados. Un año más tarde, el abanico se amplió con el Copa

(1.397cc), cuya función era reemplazar al R-8 TS como emblema del segmento deportivo. Como ilustra el cuadro 1, el R-5 representó un 40% de la producción acumulada entre 1974 y 1982. El R-18 fue el único modelo que se introdujo entre 1977 y 1981. Se trataba de una berlina clásica de tres cuerpos con motor de alienación ligera de 1.647cm<sup>3</sup>, que se situaba en la cúspide la gama. Lanzado en septiembre de 1978, en su primer año completo de fabricación se convirtió en el segundo modelo de Renault en el mercado español, estabilizándose sus ventas durante los siguientes seis años sobre las 30 mil unidades.

### **Cuadro 1.**

FASA-Renault: Producción acumulada por modelo entre 1974 y 1982

	<b>R-4</b>	<b>R-6</b>	<b>R-12</b>	<b>R-5</b>	<b>R-Siete</b>	<b>R-18</b>	<b>Total</b>
<b>Unidades</b>	328.356	202.262	332.411	940.517	159.533	187.003	2.333.902
<b>%</b>	14,1	8,7	14,2	40,3	6,8	8,0	100

FUENTE: FASA-Renault, Memorias, 1974-1982.

En 1980, en la cima de la crisis, las matriculaciones de coches Renault en España superaron las 200 mil unidades, representando un 35% de los registros totales y correspondiendo la práctica totalidad a vehículos fabricados por FASA<sup>48</sup>. A este logro sin duda contribuyó enormemente la ausencia de conflictos laborales de relevancia. La tensión reapareció a finales de 1978 cuando, coincidiendo con rumores de una huelga general en el sector en solidaridad con la plantilla de SEAT, el Consejo de Administración presentó una propuesta salarial para el siguiente ejercicio que disgustó a los representantes de los trabajadores. La postura de la dirección de no negociar la propuesta y de condicionar la aplicación de mejoras sociales complementarias a la ratificación del nuevo convenio, provocó que se emprendieran paros de entre dos y cuatro horas al día para apoyar las demandas obreras. El estancamiento de la situación incrementó los paros a 6 horas diarias en Valladolid y Palencia, mientras en las oficinas de Madrid se declaró una huelga de seis días<sup>49</sup>.

El conflicto se desbordó a mediados de enero cuando la empresa presentó por escrito su oferta –un aumento del 13% de la masa salarial– que no difería de la inicial, aunque ponía negro sobre blanco las ventajas sociales anunciadas. Según el consejero gerente, a pesar de que la comisión de negociación estaba dispuesta a aceptar la propuesta, fue incapaz de lograr que fuera aprobada por unas bases a las que tildaba de

<sup>48</sup> De las 202.032 automóviles de turismo marca Renault matriculados en 1980, tan sólo 458 provenían de la importación (DGT, Anuario Estadístico General, 1980).

<sup>49</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/02/1979.

completamente radicalizadas. Así las cosas, el martes 6 de febrero un millar de trabajadores ocuparon las factorías de Montaje II y Motores I, siendo desalojados por la policía dos días más tarde. La respuesta de la dirección fue el cierre, el mismo martes, de todos los centros productivos de Valladolid y Palencia. Las instalaciones se reabrieron el sábado por la mañana pero al ver que los trabajadores las utilizaban para la realización de nuevas asambleas, la dirección resolvió al mediodía retomar el cierre empresarial, que se prolongó hasta el siguiente martes a las 14 horas. Finalmente, el cierre de las factorías comportó la no fabricación de 17.579 coches<sup>50</sup> que, no obstante, pudieron ser recuperados posteriormente, dejando las pérdidas en unos niveles que fueron calificados por la dirección como <<acceptables>><sup>51</sup>. Como a contado Elsie Charron (1998, pp. 263-267), la posibilidad que la factoría de Palencia brindó para absorber los excedentes de plantilla en Valladolid fue la base sobre la que se sustentó la estabilidad laboral.

### **3. Crisis exterior y fuerza interior, 1981-1985**

El 4 de abril de 1979, al mismo tiempo que se vislumbraban unas pérdidas para SEAT que podrían ser del orden de los 12.000 millones de pesetas y Ford se veía obligado a inmovilizar un gran número de vehículos incompletos a causa de las huelgas sufridas en sus fábricas inglesas, el gobierno español reformaba la legislación sobre el automóvil. Las nuevas disposiciones pretendían aumentar la rentabilidad fomentando una producción con menos modelos, series mayores y menores porcentajes de nacionalización. Aunque su principal finalidad era lograr la atracción de GM. La dirección de FASA-Renault juzgaba positivamente la intención del legislador, pues reconocía que no se podía sobrevivir fabricando ocho modelos distintos con una cadencia global de 1.200 vehículos diarios<sup>52</sup>.

Tres meses después se constituía GM España, participada por la matriz GM (73,5%) y por su filial Opel (26,5%). El interés de GM se debe situar en el mismo nivel que el de Ford: utilizar la península como plataforma de exportación hacia la CEE aprovechando los conocimientos adquiridos y los menores costos laborales hispanos. La estrategia de los norteamericanos era ampliar su gama de modelos con el Opel Corsa, un coche del segmento pequeño-mediano, con buenas perspectivas de demanda. En 1983 la producción del Corsa alcanzó las 245 mil unidades, llegando dos años más

---

<sup>50</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 20/02/1979.

<sup>51</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/10/1979.

<sup>52</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/04/1979.

tarde a las 275 mil. Su principal destino eran los países de la CEE (Germán, 2003, pp. 167-190).

Durante el primer lustro de los ochenta la industria automovilística localizada en España presentó una producción en constante crecimiento que convivió con un mercado doméstico fuertemente retraído. La debilidad de la demanda interna se explica en unos tipos de interés extremadamente altos y en el endeble aumento de la renta disponible en los hogares. Todo ello forzó al sector a sostener su desarrollo en unos niveles de exportación que casi ningún país realizaba<sup>53</sup>. La confirmación de la entrada de Opel, con una exportación prevista de 210 mil turismos anuales, significaba ahondar en la orientación exterior de la industria, en unos momentos en que ésta estaba pasando por serias dificultades en los países occidentales. La productividad necesaria para alimentar la competitividad se consiguió reduciendo las plantillas. Siguiendo los pasos de los países avanzados, los expedientes de regulación de empleo, los paros temporales y las jubilaciones anticipadas, hasta el momento una *rara avis* en el sector, se convirtieron en el pan de cada día durante todo el período.

A partir de 1985 la economía española se tuvo que adaptar a su inminente integración en la CEE, que implicaba una mayor apertura exterior –con una reducción arancelaria del 10% el primero de marzo de 1986 y otra del 12,5% el primero de enero de 1987– y la implantación del IVA. La mayor apertura se tradujo en fuertes aumentos de las importaciones y en un estancamiento de las exportaciones. Sin embargo, la dinámica negativa en las matriculaciones de turismos se rompió en 1985 con un crecimiento del 10% que aumentaría al 20% un año más tarde. A finales de 1986 la demanda superaba ampliamente a la oferta, provocando rupturas de stocks. En ese año el crecimiento económico superó por primera vez desde 1978 la barrera del 2%, confirmando el final de la crisis. Además, el empleo pudo romper un deterioro sostenido iniciado once años antes. Su buena evolución implicó un notable aumento en el consumo de bienes duraderos, que se tradujo en un refloreamiento de la demanda de automóviles.

FASA-Renault afrontó la década de los ochenta contando con un nuevo presidente. En octubre de 1979 José Luís Rodríguez-Pomatta presentó su dimisión voluntaria, alegando razones de edad. Manuel Guasch Molins se convirtió en el primer

---

<sup>53</sup> En 1985 la exportación representaba un 63% de la producción total del sector, por un 62% en Alemania, 56% en Francia, 36% en Italia y 22% en el Reino Unido (ANFAC, 2003: 294-295). No obstante, desde FASA-Renault se denunciaba que <<la cifra de exportación de la industria automovilística española debe siempre analizarse con cuidado porque muchas veces se realizan con rentabilidades muy bajas e incluso nulas>> (FASA-Renault, Actas de la Junta, 1985).

presidente de FASA-Renault nombrado en representación de Renault<sup>54</sup>. Nacido en Barcelona en 1942, era licenciado en derecho por la Universidad de Valladolid y en ciencias económicas por la Universidad Comercial de Deusto, contando con un master en economía internacional por la London School of Economics. En 1966 había ingresado por oposición al Cuerpo de Técnicos Comerciales del Estado, siendo destinado a la Dirección General de Comercio Exterior y, posteriormente, a la Dirección General de Política Arancelaria e Importación. En el momento de su designación era subsecretario del Ministerio de Comercio y director del Consejo Superior de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación. Su perfil era manifiestamente diferente al presentado por sus antecesores. Asimismo, en 1982 Pierre Séméréna fue apartado de la vicepresidencia en beneficio de Claude Weets. Poco después Séméréna fue nombrado presidente de Renault Vehículos Industriales, una de las tres divisiones en que Hanon había reorganizado al Grupo Renault. Con ello, tanto al frente de Renault como de sus principales divisiones se encontraban hombres estrechamente vinculados a FASA-Renault.

A la nueva dirección le tocaba mantener la posición lograda. Su mayor desafío era afrontar la entrada de GM. El punto de mira se situaba sobre el tercer trimestre de 1982, cuando estaba previsto que rodaran las primeras unidades del Opel Corsa. En Valladolid no olvidaban que SEAT había pagado enteramente la entrada de Ford y no estaban dispuestos a asumir los costes de la llegada de Opel. Además, se debían afrontar los efectos de la integración en la CEE, destacando la progresiva liberalización del mercado. No obstante, el principal perjuicio para los intereses de FASA-Renault provino de la crisis que experimentó Renault durante la primera mitad de los ochenta (Freyssenet, 1998, 380-383).

Si durante los años setenta FASA-Renault había logrado escapar de los efectos de la contracción de la demanda, en 1981 la caída del mercado doméstico en un 11% provocó un descenso similar de sus ventas que, unida a la paralela reducción de sus exportaciones, forzó una reducción del programa de producción. A pesar de todo la empresa pudo mantener su *output* por encima de las 300 mil unidades hasta 1984, cuando se contrajo en cerca de 75 mil vehículos. El cuadro 2 muestra claramente como la pérdida de peso de FASA-Renault no se debió exclusivamente a la entrada de Opel y señala a las exportaciones como la principal responsable de la trayectoria experimentada.

---

<sup>54</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 9/10/1979.

**Cuadro 2.**

Participación de FASA-Renault sobre producción, matriculación y exportación de automóviles de turismo en España con y sin Opel (%)

	Producción		Matriculaciones		Exportaciones	
	% total	% sin Opel	% total	% sin Opel	% total	% sin Opel
<b>1982</b>	32,3	33,0	35,2	36,3	27,6	28,4
<b>1983</b>	25,6	32,1	34,2	37,6	17,6	25,5
<b>1984</b>	19,1	24,1	31,3	34,4	9,1	13,0
<b>1985</b>	18,3	23,0	31,4	35,4	8,9	12,3
<b>1986</b>	19,6	24,8	31,1	36,0	9,7	13,5

FUENTE: FASA-Renault, Actas de la Junta, 1983-1986.

Para defender su posición, FASA-Renault estaba obligada a aumentar su competitividad. Los incrementos de la productividad se buscaron a través de dos estrategias: la reducción de la plantilla y la inversión dirigida a incrementar la robotización. La principal novedad fue la reducción del tamaño de la plantilla, cuyos efectivos disminuyeron un 10,5% entre 1980 y 1986. Por el contrario, la progresiva liberalización del mercado obligó a incrementar permanentemente los esfuerzos destinados a la comercialización, aumentando la plantilla de la red comercial en un 15%. Por ello, en conjunto, la reducción del personal directo empleado se limitó a unos escasos 154 efectivos<sup>55</sup>.

Las primeras políticas de reducción de la plantilla acompañaron a la puesta en marcha de la planta palentina. Los requerimientos de trabajo de la nueva factoría fueron cubiertos mayoritariamente con trabajadores procedentes de las fábricas vallisoletanas, práctica que continuó posteriormente<sup>56</sup>. No obstante, las principales reducciones de personal tuvieron lugar durante 1985 y 1986, cuando se aplicó por primera vez un plan de bajas incentivadas que significó un descenso de la plantilla en aproximadamente 1.750 personas, con un coste total cifrado en 4.300 millones de pesetas para el primer año y 4.800 millones para el segundo. Además, desde 1981 se estaban aplicando regularizaciones temporales de empleo que se intensificaron en el bienio 1985-86<sup>57</sup>. En todos los casos, el consenso entre la empresa y los trabajadores pivotó sobre la estabilidad laboral y tuvieron lugar en un clima de relativa paz social

<sup>55</sup> FASA-Renault, Actas del Consejo, 6/12/1979.

<sup>56</sup> Según Charron (1991, p. 57) los trabajadores procedentes de Valladolid significaban sobre un 70% de los 1.600 trabajadores con que contaba la fábrica de Palencia.

<sup>57</sup> Durante 1981 las regularizaciones de empleo afectaron a todas las factorías de montaje, resultando en 34 días en Palencia, 30,5 en Montaje II y 28 en Montaje I (FASA-Renault, Actas del Consejo, 30/11/1981). En 1985 las regularizaciones afectaron a 10.135 personas durante un promedio de 32 días, significando un coste para la empresa de 1.430 millones de pesetas. En 1986 la reducción de jornada afectó a 5.000 personas durante una media de 14 días y con un coste de 380 millones de pesetas (FASA-Renault, Memorias, 1985-1986).

(Charron, 1998, pp. 265-266). Las medidas aplicadas consiguieron devolver el peso de los costes laborales a los niveles de 1972 (gráfico 1).

Las reducciones de personal fueron acompañadas por un aumento de la inversión productiva orientada a intensificar la robotización de las factorías. En 1985 las instalaciones de Palencia contaban con un grado de automatización del 33% y las de Montaje I del 25%<sup>58</sup>. Los esfuerzos para mecanizar la producción fueron acompañados de una extensión de la informática en todas las factorías de la empresa. El primer paso consistió en la implantación de pequeños ordenadores para resolver en tiempo real la recepción de acopios y el almacenamiento<sup>59</sup>. Poco después, se puso en marcha una aplicación para el lanzamiento y control de vehículos que conectaba Montaje con MECONSA, una filial estadística que disponía de centros de cálculo en Madrid y Valladolid<sup>60</sup>.

Como se ha comentado, los principales problemas de FASA-Renault provinieron de la exportación. Si bien en 1982 se rozaron los 100 mil turismos exportados, a partir de ese momento las ventas a Francia sufrieron un considerable retroceso, tanto por la crisis sufrida por Renault como por la pérdida de fuelle del R-5. El recorte de compras aplicado por Renault no se debió a una pérdida de competitividad, sino a la voluntad de transferir producción de España a Francia. Por el contrario, FASA-Renault manejó la situación del mercado interno de forma más efectiva, lo que demuestra su capacidad para hacer frente a aquellas situaciones sobre las que disponía de herramientas válidas para actuar. Como ilustra el gráfico 7, a pesar de que perdió cuota de mercado, la red de ventas fue capaz de mantener el liderato de Renault en España, sosteniendo su cuota de mercado alrededor del 30%. Dentro de las ventas de FASA-Renault, las importaciones jugaron un papel residual, pues los poco más de 7.000 coches de 1985 apenas representaron un 4% de las matriculaciones totales de la marca<sup>61</sup>.

---

<sup>58</sup> FASA-Renault, Memoria, 1985.

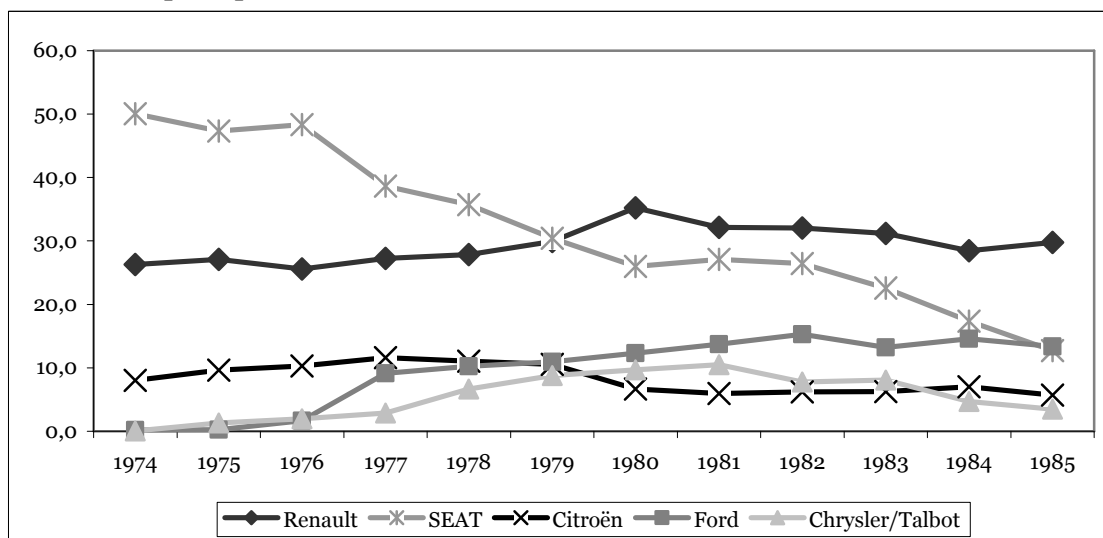
<sup>59</sup> FASA-Renault, Memoria, 1980-82. En 1982 se habían instalado ya 150 mini ordenadores entre producción y red comercial.

<sup>60</sup> En 1985 la infraestructura computerizada alcanzaba un sistema de planificación de la producción MRPS para las factorías de montaje. Asimismo, se había instalado una red de teleproceso con Renault en Francia y Portugal. Además, para agilizar el aprovisionamiento, se conectó MECONSA con los ordenadores de los proveedores (FASA-Renault, Memorias, 1985).

<sup>61</sup> Las importaciones fueron básicamente modelos de gama alta no fabricados en España, como los R-20, R-25 y R-30.



**Gráfico 7**  
Ventas en España por marcas



FUENTE: DGT, Anuario Estadístico General, 1974-1985.

A pesar de la buena trayectoria, durante la primera mitad de los ochenta la empresa se resintió del envejecimiento de la gama Renault, ya que se trató de un período de transición entre los modelos que habían marcado época en los setenta, como el R-5 y el R-12, y los modelos que imprimirían su sello a finales de los ochenta, como los Supercinco (1985), R-21 (1986), Express (1986) o R-19 (1988). El R-18, lanzado a finales de 1978, experimentó una clara tendencia a la baja a partir de su primer año completo de fabricación, y acabó presentando un ciclo de vida excesivamente corto. Asimismo, en el peldaño justo inferior, el R-14, introducido a finales de 1979, fracasó estrepitosamente en su intento de convertirse en el R-5 del segmento y fue retirado apenas tres años después de su lanzamiento. No obstante, el principal factor explicativo del descalabro de las ventas fue el anuncio prematuro del lanzamiento del Supercinco, previsto para 1985 pero anunciado en 1983. El resultado fue que en 1984 se fabricaran unas exiguas 27 mil unidades del sentenciado R-5, cifra ridícula si se compara con las más de 140 mil de tan solo dos años antes.

Aún pasando por ciertos apuros, FASA-Renault fue la única empresa del sector, junto a Ford, capaz de presentar beneficios durante todo el período, inclusive en su año más crítico de 1984. Además, durante toda la crisis se mantuvo permanentemente como la principal filial extranjera de Renault. A pesar de que las cifras del cuadro 3 parecen indicar una pérdida de peso en la estructura internacional del Grupo, la bajada se debe en exclusiva a la producción realizada en la factoría de AMC de Kenosha (Wisconsin), que terminaría poco tiempo después. El fracaso de la operación norteamericana reafirmó aún más a FASA-Renault como la principal y más exitosa

operación exterior de todas las emprendidas por Renault en cualquiera de sus modalidades. Al finalizar la crisis, la filial española estaba en condiciones de convertirse en uno de los principales bastiones de la estrategia internacional del Grupo Renault, en un nuevo marco caracterizado por la especialización y la integración industrial a nivel europeo.

### **Cuadro 3.**

#### **Producción automóviles Renault fuera de Francia**

	<b>1975</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>
<b>Producción FASA-Renault</b>	205.934	341.211	245.790
<b>Total Producción Exterior marca Renault</b>	568.283	803.971	723.281
<b>Posición FASA-Renault (nº ranking)</b>	1	1	1
<b>Participación FASA-Renault (%)</b>	36,2	42,4	34,0

FUENTE: Loubet, 2000: 221 y FASA-Renault, Memorias.

## **4. Conclusiones**

La conjunción de un ciclo de duros conflictos laborales con un marco legal que impedía el poder repercutir directamente los aumentos de costes en los precios de los automóviles provocó que FASA-Renault experimentara pérdidas crecientes durante el trienio 1974-1976. Una primera consecuencia fue la paralización del programa de desarrollo que tenía como elemento principal la construcción de una tercera factoría de montaje. Como resultado, su cadencia de producción se estancó en unos años en que se estaba demostrando como la más eficiente y dinámica del sector, lo que le impidió sacar el máximo provecho al empuje que estaba conociendo.

La estabilización socio-laboral de FASA-Renault, lograda a mediados de 1976, permitió recuperar los programas de expansión proyectados. La puesta en funcionamiento de la tercera factoría y la modernización del resto de instalaciones permitieron que FASA-Renault se convirtiera por primera vez en la principal empresa del sector. El incremento de la producción, que pasó de poco más de 200 mil automóviles en 1976 a cerca de 350 mil en 1980, tuvo lugar en los peores años de la crisis económica en que se vio sumida España. Esta trayectoria fue posible por el excelente comportamiento tanto de las ventas interiores como de las exportaciones. De hecho, los ligeros aumentos de las ventas domésticas en un mercado en contracción, permitieron a Renault representar sobre un tercio de las matriculaciones de 1980, convirtiéndose en la principal marca en España. Además, la evolución de las exportaciones siguió la tónica general, saltando en cuatro años de 35 mil unidades a cerca de 100 mil. Buena parte de los resultados deben ser achacados a la excelente

acogida del Renault 5, que se adaptaba perfectamente a las circunstancias del momento y que, por ello, acabó siendo bautizado como el “coche de la crisis”.

Una vez convertida en la principal empresa del sector y en la marca líder en España, FASA-Renault tenía el reto de defender la posición lograda. A nivel doméstico el mayor desafío era afrontar la entrada de Opel, aunque también se debían considerar los efectos de la integración en la CEE. No obstante, los principales problemas provinieron de la crisis que experimentó Renault en Francia durante la primera mitad de los ochenta y que comportó una parálisis de sus exportaciones. Sin embargo, FASA-Renault resistió notablemente bien en su mercado doméstico. Su estrategia pivotó en ajustes consensuados de la plantilla y en una intensificación de la robotización. Además, FASA-Renault no perdió en ningún momento la condición de principal filial productiva de la *régie Renault*.

## **Bibliografía**

ANFAC, Memorias anuales.

Carreras, A. y Tafunell, X. (2004). *Historia económica de la España contemporánea*. Barcelona: Crítica.

Catalan, J. (1999). Spain, 1939-96. En Max.-Stephan. Schulze (ed.), *Western Europe: Economic and social change since 1945* (pp. 353-371). London: Longman.

Catalan, J. (2000). La creación de la ventaja comparativa en la industria automovilística española, 1898-1996. *Revista de Historia Industrial*, 18, 113-155.

Catalan, J. (2006). La SEAT del desarrollo, 1948-1972. *Revista de Historia Industrial*, 30, 143-193.

Catalan, J. (2010). Strategic policy revisited: The origins of mass production in the motor industry of Argentina, Korea and Spain, 1945-87. *Business History*, 52(2), 207-230.

Charron, E. (1990). FASA-Renault: Un Caso de Internacionalización de la Producción Automovilística. *Política y Sociedad*, 5, 45-63.

Charron, E. (1998). FASA-Renault: Innovation in Productive Flexibility and Job Security. En R. Boyer, E. Charron, U. Jürgens and S. Tolliday (eds.), *Between Imitation and Innovation. The transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry* (pp. 254-277). Oxford: Oxford UP.

DGT, *Anuario Estadístico General*.

FASA-Renault, *Actas del Consejo de Administración*.

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

FASA-Renault, *Memorias Anuales*.

Fernández-de-Sevilla, T. (2010a). Industrializando la España interior: El ensamblaje del Renault 4CV en la FASA de Valladolid, 1951-1958, *Investigaciones de Historia Económica*, 18.

Fernández-de-Sevilla, T. (2010b). Renault in Spain: From assembly to Manufacture, 1961-1972, *Business History*, 52 (3).

Fernández-de-Sevilla (2013). El desarrollo de la industria del automóvil en España: el caso de FASA-Renault, 1951-1985. *Tesis Doctoral Universidad de Barcelona*.

Freyssenet, M. (1998). Renault: From Diversified Mass Production to Innovative Flexible Production. En M. Freyssenet, A. Mair, K. Shimizu y G. Volpato (eds.) *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers* (365-394). Oxford: Oxford UP.

German, L. (2003). Made in GM. Veinte años de Opel en España (1982-2002). En J.L. García Ruiz (Ed.), *Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España* (pp. 167-190). Madrid: Síntesis.

Haggard, S. (1990). *Pathways from the Periphery : The politics of growth in newly industrializing countries*, Cornell: Cornell UP.

Loubet, J.-L. (2000). *Renault. Histoire d'une Entreprise*. Boulogne-Billancourt: ETAI.

Loubet, J.-L. (2001). *Histoire de l'automobile française*. Paris: Seuil.

Moral, J. A. (2011). Les années 70: une décision courageuse. In Renault Histoire (special number), *1908... Plus de cent ans de Renault en Espagne*, décembre 2011, pp. 73-77.

Renault Histoire (2011), *1908... Plus de cent ans de Renault en Espagne*, número especial.

Rojo, L.A. (1994). La Crisis de la Economía Española, 1973-1984; en Jordi Nadal; Albert Carreras y Carles Sudrià (comp.), *La economía española en el siglo XX. Una Perspectiva Histórica* (pp. 190-200). Barcelona: Ariel.

Trullen, J. (1993). *Fundamentos Económicos de la transición política española*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.