

TECNOLOGÍA Y EMPRESA EN LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DE LA ELECTRÓNICA, LAS TELECOMUNICACIONES Y LA DEFENSA: MARCONI ESPAÑOLA *

Angel Calvo Calvo
angel.calvo@ub.edu

1. Introducción.

Si creemos a la Comisión Europea, la industria de la defensa es un sector estratégico, altamente innovador y centrado en la ingeniería y tecnologías de punta, cuya investigación de vanguardia ha generado importantes beneficios en sectores civiles como la electrónica, el espacio y la aviación civil. El sector es clave para la seguridad y el desarrollo de Europa como líder mundial en fabricación e innovación por su capacidad de generar empleo directo e indirecto, valor añadido y exportaciones¹.

Por más que la afirmación provenga de un organismo de gran relevancia, no podemos considerar que sienta doctrina, sino la base de una polémica abierta sobre una cuestión cuya complejidad sí parece concitar amplio consenso (OFFICE OF TECHNOLOGY ASSESSMENT, 1990, 77-83)². Para unos, en contraposición a esa afirmación optimista, la naturaleza misma de la tecnología implicada conduce a valoraciones diferentes. En efecto, a diferencia de lo ocurrido en las décadas de 1960 y 1970, el distanciamiento entre la tec-

* Este artículo se adscribe al Centre d'Estudis Antoni de Capmany d'Economia i Història Econòmica. Departament d'Història i Institucions Econòmiques, Facultat d'Economia i Empresa, Universitat de Barcelona.

- 1 EUROPEAN COMMISSION (2009), 8-9. Los especialistas añaden una serie de características de la industria de la defensa, como su inscripción en un mercado que funciona de manera imperfecta y, por consiguiente, está sujeto a ineficiencias notables; sus altos costes, en especial por el peso considerable de la innovación en el sector y los elevados costes de oportunidad de esta actividad: MARTÍ (2013), 169-182.
- 2 Complejidad explicable por las marcadas diferencias entre los estados nacionales en políticas industriales, reglas que rigen el negocio de la defensa, etapas de sofisticación tecnológica y niveles de integración industrial civil-militar (desde Estados Unidos, que es en gran parte separado, hasta el Japón, que está altamente integrado).

nología militar y la civil hizo que los gastos en la primera revirtieran cada vez menos en la segunda³. Un debate siempre vigente es el de las interrelaciones entre desarrollo económico en general, innovación industrial en particular y seguridad (Brauer; Dunne, 2004; Gummett; Stein, 2014). En este sentido, vale la pena subrayar la corriente crítica de la economía evolucionista, que señala los altos costes de oportunidad de la industria militar, el énfasis de la tecnología en productos más que en procesos y el aliento a la aversión de las empresas a inversiones de riesgo (Nelson, 1993).

El paradigma centrado en la tecnología de la defensa desborda la era específica de la confrontación Este-Oeste. En realidad, encarna un rasgo esencial de la defensa contemporánea, debido a las incertidumbres que rodean la emergencia internacional de un mercado de seguridad⁴.

En las dos décadas finales del siglo XX, la industria de la defensa fue el escenario de una serie de transformaciones que, dominadas por las empresas multinacionales, alteraron en profundidad su estructura. Una lista sucinta comprende fusiones nacionales e internacionales, adquisiciones y formación de nuevas empresas (Deutsche Aerospace, 1989); alianzas estratégicas y carteles industriales; producción de armas no afectadas por los controles y los recortes presupuestarios, así como aumento de las exportaciones. Como resultado se impusieron estrategias de ajuste, entre ellas despidos y venta de instalaciones de producción de armas o de empresas filiales⁵.

En años recientes, el sector estaba formado por cuatro gigantes –BAE Systems, Airbus, Finmeccanica y Thales–, junto con más de 2.500 pequeñas y medianas empresas, principalmente concentradas en seis países de la UE, entre ellos España, sin contar las que producían sistemas y equipos auxiliares diseminados en toda Europa⁶. Aun siendo importante, la industria militar europea es

3 Comparecencia del señor ministro de Industria y Energía (Croissier Batista) para informar sobre la situación actual y perspectivas de la industria de armamento, así como de la exportación de armas a otros países: *Diario de sesiones del Congreso de los diputados*, 130, 12 de mayo de 1987, 4894-4930; *BIT*, mayo-junio de 1987, 27.

4 BELLAIS (2013), 59-78.

5 BRZOSKA et al., 1992, 24. Al no estar impulsados por la competencia, la defensa y la seguridad constituyen mercados específicos: BELLAIS, 2013, 59-78. Las multinacionales de defensa lograron reemplazar la cooperación intergubernamental por una nueva relación de cooperación entre compañías de defensa, sobre todo en Occidente. El mecanismo consistió en establecer redes transnacionales de relaciones entre empresas que englobaban coproducción/desarrollo, asociaciones y acuerdos de subcontratación que creaban sistemas de producción de armas cada vez más formales, integradores y permanentes: KURÇ; NEUMAN, 2017, 219-227.

6 EUROPEAN COMMISSION, 2009, 8-9. En 2014, daba empleo directo a cerca de medio

la fracción menor del mercado mundial de la defensa, liderado por EEUU –un 40 % de las exportaciones totales en 1990– y Rusia.

Dibujado este panorama básico, a nadie se le oculta que las políticas de seguridad y defensa, en general, y de I+D, de forma específica, obedecen a lógicas estratégicas, industriales, institucionales e ideológicas⁷. Aquí enraíza el debate candente sobre los equilibrios mundiales, la subordinación europea o el papel de los estados nacionales⁸.

Tomando el debate como marco esencial, este artículo investiga los mecanismos y factores de la conversión de un segmento de la industria civil de un país europeo en una industria de la defensa. Lo lleva a cabo a través de un ejemplo –Marconi Española–, que, a diferencia de otros, carece de monografía histórica⁹. Desde el punto de vista metodológico, es una fusión entre las perspectivas de la historia de la tecnología, de la empresa y de la política. Da la circunstancia que este capítulo de la industria de defensa se desarrolla simultáneamente al proceso de integración de España en Europa. El texto se estructura en cuatro apartados principales. El primero se refiere a la reestructuración de Marconi Española bajo la multinacional norteamericana IT&T; el segundo, a la entrada en escena de la multinacional francesa Alcatel; el tercero, al giro con nuevos gestores; y el último, a la remodelación integral de la industria española de la defensa. El conjunto reposa en buena medida sobre fuentes primarias empresariales y administrativas, así como en un trabajo de hemeroteca y en bibliografía secundaria.

2. La industria de la defensa en España.

Un estudio monográfico cabal requiere tener presentes las consideraciones generales que se han señalado sobre el sector, a las que se puede añadir otras específicas, como la complejidad de los productos y la diversidad de

millón de personas, generaba hasta 1,2 millones de puestos de trabajo indirectos, tuvo una facturación 97,3 mil millones de EUR e invirtió fuertemente en innovación; países de la UE: Francia, Alemania, Italia, España, Suecia y el Reino Unido: EUROPEAN COMMISSION, 2014; para la política de la UE, véase GUAY, 1997, 404-421.

7 KARAMPEKIOS ET AL, 2017.

8 EUROPEAN PARLIAMENT, 2016, 14-20.

9 PICCINI, 2011.

intereses que entraña¹⁰.

En sus rasgos fundamentales, la industria española de la defensa se caracterizaba por su dimensión reducida en la doble vertiente de tamaño y número de empresas. Se trataba de una industria especializada en la producción de bienes de poco nivel tecnológico y, a la vez, muy dependiente de la tecnología extranjera, fundamentalmente de origen americano. En 1986, este sector tuvo un volumen de facturación de 156.000 millones de pesetas, cifra que representaba una caída del 18,6 % respecto 1983. Casi la tercera parte de la facturación total del sector se destinó al comercio exterior, en forma de operaciones de exportación o de codesarrollo que implican facturaciones a empresas de países externos. En España, el empleo generado por la industria de la defensa –empleo directo de 30.300 personas y una cifra similar por empleo indirecto– se situaba en torno a un 1,6 % del total del empleo industrial. Su peso relativo sobre la estructura industrial era considerablemente menor que en otros países europeos. El sector tenía una estructura empresarial mixta público-privada, con predominio de las empresas públicas. Estas, agrupadas en torno al Instituto Nacional de Industria, suponían el grueso del valor de la producción total del sector (64 %), sin duda debido al carácter estratégico de este. El capital privado, minoritario, por tanto, mantenía una presencia en casi toda la amplia y diversa gama de productos de esta industria, salvo en el de la construcción naval. De todos ellos, la electrónica era posiblemente el subsector con un desarrollo más ágil y que tenía por delante los mayores retos tecnológicos¹¹. Conviene subrayar que este subsector se inscribía en una rama de actividad –la electrónica– cuyo tamaño en España distaba mucho de la potencia de los llamados ‘cuatro grandes’ europeos, es decir, Alemania, Francia, Reino Unido e Italia, que reunían el 70 % del mercado europeo¹².

Como es obvio, la industria de la defensa dependía de la política de la defensa. El Gobierno socialista daba a la que había aplicado desde el inicio de su mandato el calificativo de restrictiva, tremendamente dura en materia de autorizaciones para la exportación y costosa desde el punto de vista eco-

10 Resulta de importancia fundamental para los intereses económico-industriales y para la política defensiva y exterior del país: “Comparecencia del señor ministro de Industria y Energía (Croissier Batista) para informar sobre la situación actual y perspectivas de la industria de armamento, así como de la exportación de armas a otros países”, *Diario de sesiones del Congreso de los diputados*, 130, 12 de mayo de 1987, 4894-4930.

11 “Comparecencia del señor ministro de Industria y Energía (Croissier Batista)...”.

12 FLETCHER (1993), 39.

nómico. El Gobierno perseguía como objetivo que los esfuerzos en defensa financiasen el desarrollo nacional y que incrementasen, además, la autonomía tecnológica y logística del país. Esa política de defensa industrial tenía limitaciones de dos tipos: de mercado, por un lado, y tecnológicas, por el otro, ya que España no disponía de toda la tecnología necesaria ni de capacidad para mantener un ritmo de actualización tecnológica suficiente en todos los terrenos. Cualquier alternativa estaba sujeta a la orientación no nuclear, que implicaba basar la defensa en ejércitos dotados de un armamento convencional. Por tanto, su superioridad y capacidad de defensa dependían principalmente de la capacidad de respuesta selectiva y precisa, que requería una superioridad tecnológica tendente a la autosuficiencia en el suministro de las fuerzas armadas. Desde el punto de vista puramente industrial, conllevaba unos importantes beneficios tecnológicos para el conjunto de la industria, buena parte de cuyos desarrollos tecnológicos se nutren de avances registrados en la industria de la defensa.

La alternativa elegida por el Gobierno implicaba planificar a largo plazo y financiar la I+D. Exigía, a su vez, utilizar el mecanismo de las compensaciones para favorecer el acceso a contenidos tecnológicos en las importaciones, sin olvidar de reforzar la cooperación del ejército y el sector de la defensa con la industria de otros países aliados como vía de hacer asequibles determinados desarrollos tecnológicos. Ahí residía la razón que llevó a intensificar los programas internacionales de cooperación y, singularmente, la presencia española en el Grupo Europeo Independiente de Programas, por entonces presidido por España.

En opinión del Gobierno, la política industrial debía tener en cuenta esta política defensiva y, además, ayudar a su aplicación a través de un ingente esfuerzo por adecuar su planificación y sus inversiones a las necesidades futuras de las fuerzas armadas, propiciando la concertación y un vasto programa de reorganización, reestructuración, especialización e inversión. Los beneficiarios del programa debían ser la defensa nacional, la industria en general y la balanza comercial por el lado de la sustitución de importaciones¹³.

Dentro de los ejes que se han expuesto, en la década de 1980, la industria electrónica y la aeroespacial, parte sustancial del sector de la defensa en España, se beneficiaron de la política industrial al ser considerados motores en la reindustrialización del país. Hasta mediados de la década siguiente, la

13 "Comparecencia del señor ministro de Industria y Energía (Croissier Batista) ...".

industria española de defensa sufrió recortes con resultados mixtos en el traspase de instalaciones y empleo a actividades del sector civil. Según reputados organismos internacionales, en la ocasión el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), el gasto militar cayó de forma ininterrumpida a partir de finales de la década de 1980. Por su parte, los presupuestos gubernamentales de I+D priorizaron los programas de investigación de defensa sobre los programas de investigación civil¹⁴.

La industria española de la defensa ha atravesado por cambios substanciales en los últimos años en virtud de un triple movimiento de concentración de activos industriales por fusión o adquisición de empresas, de entrada de empresas extranjeras en España y de creación de un importante número de industrias auxiliares (básicamente PYMES), así como de la creación de varios clústeres tecnológico-industriales (Cuadro 1)¹⁵.

Cuadro 1. Las transformaciones en la industria española de la defensa

Empresa creada	Fusión	Observaciones
INDRA (1973)	CESELSA e INISEL	INISEL: concentración de varias empresas electrónicas del INI
AMPER PROGRAMAS	Marconi Española y participación de Thales	Thales: empresa francesa uno de los cuatro líderes europeos ¹⁶
NAVANTIA (SEPI)	IZAR y Astilleros Españoles, S.A.	IZAR, antigua Empresa Nacional Bazán de Construcciones Navales
General Dynamics European Land Systems Santa Bárbara Sistemas	adquisición de la Empresa Nacional Santa Bárbara por General Dynamics ¹⁷	General Dynamics: norteamericana

14 El informe de COLLIN (1999) también señala un descenso del gasto militar en volumen y proporción sobre el PIB; otras fuentes (CASELLAS, 2003, 44) hacen aumentar dicho gasto a fines de la década de 1990 debido a los costes asociados con la profesionalización de las fuerzas armadas y los nuevos programas de adquisiciones.

15 Entre los clústeres tecnológico-industriales destacan AEROMADRID, AEROPOLIS en Andalucía, HEGAN en el País Vasco, Associació Barcelona Aeronàutica i de l'Espai (BAIE, año 2000) en Cataluña y el de la Comunidad Valenciana: MÉNDEZ, 2013, 26-28; *Ara*, 17/12/2015. BAIE, actualmente en descomposición, califica al sector aeroespacial de motor y difusor de nuevas tecnologías y nuevos conocimientos gracias a tasas en inversión en I+D elevadas en comparación con otros sectores –en torno al 14% de la facturación: DE DALMAU, 2009, 9. Un informe oficial francés consideraba la industria aeronáutica una industria estratégica como polo clave de la actividad económica –de alta tecnología, de mano de obra, orientada al comercio exterior–, en el corazón de la globalización con una importante función integradora y en el corazón del poder político, con un futuro brillante: COLLIN (1999).

EADS CASA	integración de CASA	CASA: resultado de la fusión por absorción por parte de CASA y de Hispano Aviación
CASSIDIAN	filial de EADS CASA	responsable del programa Eurofighter en España
CASA Espacio EXPAL	filial de EADS CASA	integrada en ASTRIUM de EADS ¹⁸
IVECO	Adquisición de la Empresa Nacional de Autocamiones (ENASA)	
Industria de Turbo Propulsores (ITP)	Participada por SENER y Rolls Royce	fabricante de motores de aviación; participa en los consorcios industriales intraeuropeos EUROJET, MTRI y EUROPROP

Fuente: Elaboración a partir del texto y de MÉNDEZ (2013), 26-28.

3. La reestructuración de Marconi bajo IT&T.

Ya en el estudio de caso, Marconi Española era una empresa que hundía sus raíces en la cuna de la industria electrónica española. Con ese nombre, surgió en 1935 por transformaciones sucesivas de la vieja Compañía Nacional de Telegrafía sin Hilos (1910), beneficiaria de la licencia de explotación de patentes Marconi y en Talleres Electromecánicos C. E. (1917). La entrada de capital público convirtió al INI en el principal accionista, con el 43,26 % del capital total, seguido a distancia por un grupo de bancos, con un tercio de las acciones. Esta posición preeminente se vio reforzada cuando el INI incrementó de nuevo sus inversiones en 1951¹⁹.

Marconi Española era la filial de IT&T especializada en la producción de equipos de telecomunicación y sistemas de electrónica –profesional, civil y militar–, así como de instalaciones de seguridad y control de tráfico ferroviaria-

16 AMPER (2007), 22.

17 NITSCHKE (1960).

18 Creada el 29 de diciembre de 1998 como sociedad anónima de derecho holandés; en julio de 2000, agrupó las actividades de Aerospaziale Matra, Daimler Chrysler Aerospace AG (Dasa) (con ciertas excepciones) y Construcciones Aeronáuticas S.A. (CASA): EUROPEAN AERONAUTIC DEFENCE AND SPACE COMPANY (2001), 17.

19 CALVO (2014), 127.

rio y aeroportuario²⁰. En 1975, su capital social y reservas se cifraban en 2.081 millones de ptas. y la plantilla de su fábrica de Villaverde, en las inmediaciones de Madrid, en 3.570 empleados²¹. Al igual que sucedía con las restantes filiales de IT&T en España, Marconi tenía una gran dependencia de los suministros a la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), operadora del servicio telefónico en régimen de monopolio, que tenía una participación minoritaria en esa empresa²².

Ya a finales de la década de 1960, IT&T planeaba reestructurar Marconi Española, que atravesaba por dificultades serias, muy posiblemente a costa de SESA²³. Los primeros años de la década de 1970 se caracterizaron por la contracción en el ritmo de crecimiento de las ventas. Sumido el país en la recesión en 1975, Marconi Española sufrió una reducción del 17 % en el número de horas trabajadas respecto a los 6,9 millones de 1974. Pese a ello, los gastos de personal crecieron en una cifra ligeramente por encima –18 %– con el consiguiente aumento del coste salarial por hora productiva. Además, en los talleres se mantuvo una actividad de baja eficacia, que pesó con 36 millones de ptas. en los costes. En 1975, las ventas sufrieron una caída en términos reales, es decir, descontando el peso de la inflación. Medidas de reorganización interna, recortes de gastos y mejoras en los procesos de producción permitieron mantener el beneficio por hora productiva²⁴.

Marconi compartió suerte con SESA en la operación de rescate del sector en la década de 1980. Definamos el perfil de la empresa en esos momentos.

20 Así se presentaba en los carteles publicitarios: “Vivimos juntos. Nos necesitamos mutuamente. Directa o indirectamente nos ayudamos los unos a los otros. Nosotros, Marconi Española, trabajamos para usted, porque usted es nuestra razón de investigar y crear. Usted porque a lo largo de muchos momentos de su vida, de poesía o de urgencia, es el beneficiario de nuestro trabajo. Las radiocomunicaciones para los servicios públicos, los sistemas de ayuda a la navegación y de comunicación para los aviones, los equipos para buques de nuestras flotas mercante y pesquera; los dispositivos de control de tráfico ferroviario... Marconi Española, en estos y otros campos, hace más fácil la convivencia porque contribuye silenciosamente a la seguridad y bienestar de la vida diaria. Quizá sin que usted lo sepa ni nos sienta a su lado, vivimos juntos, nos servimos, nos somos útiles. Desde hace 55 años, Marconi Española está al servicio de los españoles”: *Ingeniería Naval*, noviembre 1973.

21 MARCONI ESPAÑOLA (1975), 2-3.

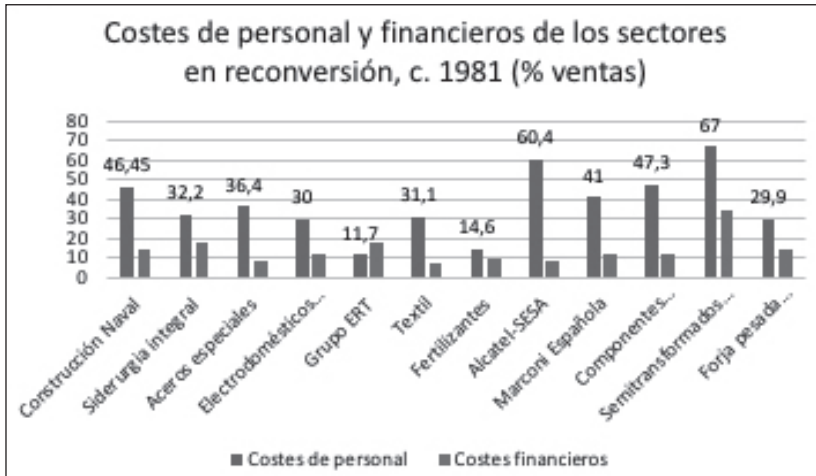
22 *Boletín Oficial de las Cortes Generales (BOCG)*, 88, 30/4/1987, 3541–3542. Marconi Española tuvo un papel significativo en la configuración de CITESA bajo el control de IT&T, ya que tenía el 15 % del capital de CITESA.

23 CALVO (2014), 174.

24 MARCONI ESPAÑOLA (1975), 2-3.

Según el tamaño, medido por la facturación, Marconi Española distaba de otros sectores o empresas de las TICs, como Alcatel SESA (con el 20,59 %), y se aproximaba más a los componentes electrónicos con el 81 %.

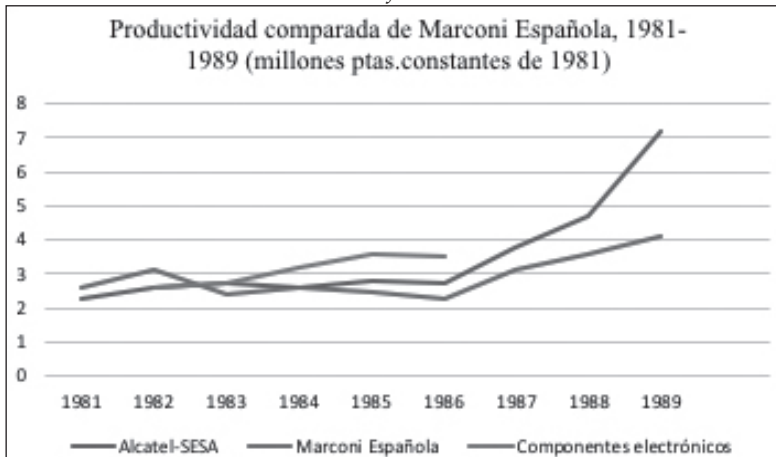
Gráfico 1



Fuente: MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1987).

Los costes de personal, medidos en porcentajes sobre las ventas, presentaban a Marconi Española como una empresa de moderada intensidad en mano de obra. Siempre considerando los sectores en reconversión, los costes de personal de Marconi Española quedaban 19,4 puntos porcentuales por debajo de los de SESA, 26 por debajo de los semitransformados metálicos, 5,45 por debajo de la construcción naval y 6,3 de los componentes electrónicos (Gráfico 1).

Gráfico 2



Fuente: MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1987).

Nota: El año 1986 es una estimación

Pese a la presunta importancia de la cualificación de la mano de obra, por su productividad comparada dentro de los sectores en reconversión, Marconi Española distaba mucho de los sectores de cabeza y se situaba ligeramente por encima de Alcatel-SESA, una posición inestable a lo largo de la década y con tendencia a distanciarse (Gráfico 2). En cuanto a costes financieros, Marconi Española se situaba ligeramente por encima de Alcatel-SESA y, considerando el conjunto de sectores en reconversión, ocupaba una posición intermedia entre los costes financieros altamente elevados de los semitransformados del cobre y los relativamente modestos del textil y aceros especiales. La tendencia mostraba un incremento a lo largo de la década de 1980. Finalmente, el porcentaje de inversión de Marconi Española sobre las ventas en el periodo 1982-1987 distaba mucho del correspondiente a los semitransformados del cobre, pero también de los de la siderurgia integral y del Grupo ERT Española. Su posición era sensiblemente inferior a la de Alcatel-SESA²⁵.

Marconi fue precisamente la empresa donde saltaron las alarmas al contabilizar pérdidas próximas a los 815 millones de pesetas²⁶. Entre 1978-1980,

25 MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1987), 117.

26 La situación grave de Marconi se acentuaba por encima de los síntomas francamente preocupantes en otras empresas del sector –escasez de trabajo en Intelsa y Standard, problemas en CITESA– en una pregunta parlamentaria del representante comunista Antonio Montserrat

bajo los gobiernos de UCD y en la etapa posterior a los pactos de la Moncloa, Marconi Española puso en marcha un plan de reestructuración y reflotamiento que le permitiera alcanzar el equilibrio en un corto plazo. El plan comprendía un conjunto de medidas, que afectaban a la estrategia general del Grupo y pueden recapitularse en cuatro: concentración del máximo riesgo a corto plazo en un solo punto (Marconi); reducción de costes de personal con recortes de plantilla; reforzamiento de la política exportadora y mejora de la capacidad inversora de la CTNE a través de fórmulas financieras adecuadas²⁷. A ellas habría que añadir una estrategia orientada a la diversificación de la producción²⁸.

Ya en las concreciones, IT&T solicitó sustancialmente al gobierno la aprobación de un expediente de regulación de empleo de unos dos mil setecientos trabajadores y crédito oficial en cuantía algo superior a 5.000 millones de pesetas²⁹.

En las primeras medidas, Marconi Española optó por enfrentarse a la sección con situación más crítica, azotada por un mortífero látigo de descenso de demanda y altos costes salariales derivados del número de personas improductivas por aquella causa. En consecuencia, anunció un expediente de regulación de empleo integral de la plantilla de la división de equipos telefónicos. Por la misma, los 1.300 trabajadores verían reducida su jornada de trabajo en un día semanal y en una semana al mes. La plantilla de esa sección debería integrarse de forma gradual en las otras secciones de la empresa en

sobre la Compañía Telefónica Nacional de España: *BOCG*, 288-1, 13 de mayo de 1980, 597-598.

27 Seguimos de cerca el brillante análisis de Luis Solana Madariaga, futuro presidente de CTNE y entonces diputado del PSOE por Segovia y vicepresidente de la comisión de Hacienda del Congreso. Esa concentración del máximo riesgo en Marconi Española convertía a sus directivos y trabajadores en fuerza de choque –'legionarios'– del Grupo IT&T: *El País (EIP)*, 17 de octubre de 1979. Las dificultades arrancaban de antes: en 1976, 2.114 trabajadores de Marconi se pusieron en huelga: *EIP*, 13 de abril de 1976.

28 Marconi Española cerró el ejercicio de 1979 con pérdida mayor que la sufrida en el precedente; las ventas se cifraron en 5.782 millones (5.755 millones en 1978), pese a una fuerte reducción de la demanda de material telefónico, causa principal de la pérdida en el ejercicio: "Marconi Española, Junta anual de accionistas 1980", *ABC*, 13 de julio de 1980.

29 "Respuesta del ministro de Industria y Energía (Bayón Manné) al Diputado don Luis Solana Madariaga (Grupo Socialista)", *Diario de sesiones del congreso de los diputados*, 233, 22 de abril de 1982, 1359-1360. En su análisis, el representante del gobierno señalaba dos factores con incidencia negativa en el empleo del sector, el primero de ellos una constante en ulteriores tomas de posición gubernamental, independientemente del signo político: la introducción de la tecnología electrónica en las centrales telefónicas y la retracción de la demanda del teléfono en los últimos tiempos en España.

crecimiento, en particular en las de electrónica profesional, radio-televisión y productos mecánicos. La Seguridad Social asumiría el pago de los días no trabajados, por importe estimado en 184 millones de pesetas anuales³⁰.

Debemos a Pedro Regatero, consejero delegado de Marconi Española, una presentación más detallada del estado de la empresa a comienzos de la década de 1980. Marconi Española era una filial de la multinacional IT&T, que con su otra filial Standard Eléctrica sumaba el 89% del capital social, mientras que el porcentaje restante se repartía entre personas y entes privados y bancos con el 4% y 6%, respectivamente. A Marconi Española dentro del grupo IT&T le correspondían diversas funciones, plasmadas en otras tantas secciones o divisiones con sus mercados específicos: de productos de consumo (básicamente televisión en color), de automoción y productos electromecánicos, así como de fabricación de utillaje y piezas mecánicas, de señalización ferroviaria para Renfe y una división de electrónica profesional, centrada básicamente en las actividades fundamentales de radio móvil para la defensa y la Marina. Por último, Marconi Española desarrollaba todavía la fabricación de material telefónico, una actividad destinada a desaparecer. Dicha actividad, cuya antigüedad se remontaba a 1954, había ido creciendo hasta el año 1975, momento punta en el que tenía un peso cercano al 80% en material de fabricación y al 72% de personal ocupado, con una plantilla de unas 2.500 personas. A partir del año siguiente, inicio de la crisis de todos los proveedores de material telefónico, la sección empezó a decrecer. En respuesta, Marconi Española elaboró un plan conforme al cual la producción de material telefónico iría disminuyendo gradualmente hasta su cese total en 1983 y reducción a cero de la plantilla. Marconi no podía garantizar el pleno empleo una vez desaparecida la actividad de material telefónico y, de hecho, pechó con un personal ocioso oscilando entre las 100 y las 300 personas de finales de 1981. Pero el impacto se minimizó por la doble vía del fomento de diversas actividades y de la adopción de medidas no traumáticas de reducción de empleo, ente ellas las bajas incentivadas. Un papel no desdeñable de la minimización de efectos correspondió a la recuperación por la empresa de trabajos que regularmente se subcontrataban con la industria auxiliar.

Los planes de Marconi Española para la incorporación de la electrónica profesional dependían estrechamente de los planes de la administración

30 Los sindicatos de la empresa anunciaron presiones frente a la medida inicial de la dirección, que se materializaba en presentar ante las autoridades competentes el despido de cuatrocientos trabajadores durante un año: *EIP*, 30 de abril de 1980.

pública civil y militar. Ante la carencia de los mismos resultaba muy difícil albergar otros diferentes que el de potenciar el crecimiento al máximo. Sí existían planes de incorporación de la electrónica de consumo, prueba de lo cual era la llegada de la televisión en color en el año 1977, que permitió quintuplicar el 2% de participación inicial en el mercado y entrever perspectivas risueñas. En definitiva, Marconi Española a corto y a largo plazo planeaba básicamente centrarse en la electrónica profesional y en la señalización. A la lista se añade la automoción y fabricación de elementos electromecánicos además de productos de consumo, lo que iba a implicar una reducción considerable de personal³¹. En la práctica tecnológica, fabricaba varios equipos avanzados entre los que cabe citar el Skyguard y los DME. Por su parte, estaba incorporando nuevos medios de fabricación, entre ellos aparatos de medida de alta precisión y mesas Royonick para ensambles de placas de circuitos impresos. La sección de I+D había logrado desarrollos y modificaciones en la radiotelefonía y en otros productos susceptibles de aumentar las posibilidades de introducción en el mercado, como era el caso de los STR-12. En el primer campo, había desarrollado radioteléfonos sintetizados en sus diferentes versiones de estaciones móviles bases y repetidores de hasta 20 canales y 10 W. Los desarrollos se habían enriquecido con un cargador de baterías aplicables a radioteléfonos ligeros cuya homologación corría a cargo del ejército. Las fuerzas armadas eran las destinatarias de proyectos de diferentes versiones de equipos para comunicaciones en criptofonía digital, así como de equipos de integración radio para enlazar abonados de una red telefónica con radioteléfonos. La ingeniería de desarrollo diseñó soluciones de control remoto para sistemas de comunicaciones del mismo cliente. La empresa seguía teniendo como objetivo participar en el desarrollo de un sistema automático de control de tráfico aéreo para la aviación civil³².

31 Audio de la sesión de la Comisión de Transportes y Comunicaciones Comisión de Transportes, Turismo y Comunicaciones, Congreso de los diputados, 2 de febrero de 1982.

32 MARCONI ESPAÑOLA, 1982, 8-9. La empresa ganó un concurso por valor de 368 millones de pesetas para suministrar al Ejército de tierra 1.780 unidades de mandos a distancia, aplicables a sistemas de comunicación. Valgan, a título de ejemplo, las actividades específicas en el área de electrónica de defensa durante 1985. Destaca por encima de todo el aumento de la capacidad productiva de la empresa con dos nuevas plantas. La primera, dotada con tecnología punta, iba destinada a la producción de subconjuntos electrónicos para el radar que equipa el avión F18 (convenio FACA con la compañía norteamericana McDonald Douglas). La segunda albergaba la producción y ensamblaje de las consolas de helicópteros de guerra antisubmarina para la Armada (programa LAMS). Actividades de otro orden comprendieron el suministro de varios productos a clientes diversos: equipos tácticos de redes y de

En el verano de 1982, Marconi Española inició un primer expediente de regulación de empleo para la reducción de su plantilla, que fue negociado por los sindicatos y homologado a continuación por la Dirección general de empleo. El acuerdo contemplaba un programa especial de bajas temporales de diverso calibre –voluntarias, indemnizadas, por prejubilación y anticipadas. Al perdurar el exceso de plantilla, un segundo expediente de regulación con respaldo obrero similar recibió del recién mencionado organismo de 4 de noviembre de 1982, que autorizaba a aplicar durante los años siguientes los esquemas homologatorios recogidos en la disposición anterior, referente a bajas indemnizadas³³. Como complemento, la Dirección general de empleo fijó posteriormente en unos ocho centenares los trabajadores potencialmente afectados³⁴.

Como segunda orientación, Marconi puso en marcha un proceso de diversificación, basado en la fabricación de conectores a través de una multinacional norteamericana y de productos para sociedades automovilísticas

mandos a distancia a integradores radio-hilos, desarrollados por Marconi para el Ejército de tierra; unidades de TACAN (Tactical Navigator) y NDB (Non Directional Beacon) al Ejército del aire y radios portátiles y móviles UHF a la dirección de seguridad del Estado y a la policía nacional. A estas actividades se añadieron las relacionadas con la fabricación y entrega de 62 EDB para la renovación y ampliación de la red de ayudas a la navegación aérea de la dirección general de Aviación civil y fabricación de 16 DME (Distance Measuring Equipment) de ruta y terminales, así como la fabricación y exportación de módulos electrónicos para el sistema de defensa antiaérea Skyguard y la contratación con el Ministerio de Defensa de los sistemas electrónicos de las estaciones de defensa antiaérea (programa Toledo del Ejército). Cierra la lista de actividades otras tres más relacionadas con redes de características distintas: la asignación de la red de cobertura de radio de la Confederación Hidrográfica del Sur en colaboración con Page Ibérica y la terminación de las redes de protección civil en Canarias y de radiocomunicaciones del gasoducto Tarragona-Burgos para la empresa Anegás: MARCONI ESPAÑOLA, 1985, 5.

33 Auto del Tribunal Constitucional 445/1985, de 3 de julio de 1985. La representación sindical de Marconi Española acusó a IT&T de desviar producción de Marconi Española hacia Standard Eléctrica, acorde con la estrategia de la multinacional de eliminar la división de material telefónico de Marconi. La producción de Marconi pasó de 429.000 líneas en 1975 a 103.000 en 1980, mientras que en Standard Eléctrica aumentó de 318.000 líneas a 508.000; en Marconi el empleo en el periodo 1975-1981 cayó en el 17,78%: *EIP*, 28 de mayo de 1982. Curiosamente, el gobierno, por boca del ministro Salvador Sánchez Terán, negaba esa caída del empleo, ya que los descensos de empleo en empresas del grupo de Telefónica estaban compensados con aumentos de la propia operadora: Audio de la sesión de la Comisión de Transportes y Comunicaciones Comisión de Transportes, Turismo y Comunicaciones, Congreso de los diputados, 2 de febrero de 1982 (cortesía de Maruca Martínez-Cañavate, Jefe del Departamento de Archivo del Congreso de los Diputados).

34 La empresa reseña la autorización para la suspensión temporal de contrato de trabajo de 785 empleados por un plazo inicial de seis meses a partir de 1 de diciembre de 1982: MARCONI ESPAÑOLA (1982), 5.

alemanas³⁵.

Vayamos al primer aspecto, que abordamos esencialmente, fuerza es decirlo, desde los datos aportados por el Gobierno. Las graves dificultades por las que atravesaba el grupo de IT&T en España –Standard Eléctrica, Citesa y Marconi Española– forzaron un Plan de reestructuración del grupo de empresas³⁶. La Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos del 20 de julio de 1982 decidió apoyar el proceso de reconversión mediante un conjunto de medidas fiscales y financieras paralelamente desarrolladas al esfuerzo de los accionistas y las empresas.

El Gobierno pretendía impedir que toda medida a corto plazo no respondiera a un reajuste a la baja y asegurar que encajase dentro de una estrategia general de mejora y potenciación de las actividades industriales en España. Para discutir esta estrategia a medio plazo se constituyó un comité conjunto entre los representantes de la empresa y los ministerios de Trabajo y de Industria y Energía, así como de la CTNE. Como contrapartida, Marconi Española se comprometía a ampliar el capital social, a capitalizar los préstamos que le habían otorgado sus accionistas en la cuantía necesaria para un correcto funcionamiento empresarial y a pagar las deudas con la Seguridad Social en ocho semestres consecutivos³⁷. Según lo previsto en el plan, se procedió a la capitalización de Marconi Española por un montante de 1.404 millones de pesetas y se comprometieron programas de inversión en capital

35 EIP, 30 de abril de 1980. Marconi Española, S.A. se alió con Hughes Aircraft Company en un pacto de coproducción de un módulo de potencia para ser utilizado en el radar de los aviones F/A-18; como aeronave de múltiples misiones, el F/A-18 requería un procesamiento digital de señales completamente programable, que reemplazaba las máquinas cableadas menos fiables utilizadas en programas anteriores. Los requisitos de multimisión también acarrearón un aumento significativo en los requisitos de tamaño de la memoria del ordenador: *The Economist*, 311, 7601-7608, 11; *Defense & Foreign Affairs Strategic Policy*, 15, 1987, 10; GOREE (1983), 4.

36 El Real Decreto contemplaba ciertas exenciones del pago de cuotas de la Seguridad Social, así como subvenciones y beneficios fiscales respecto a la realización de inversiones, operaciones y actos jurídicos; beneficios fiscales: bonificación del 99% de los impuestos sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, que gravasen préstamos, créditos participativos, empréstitos y aumento de capital; bonificación del 99% de los derechos arancelarios e impuestos de compensación de gravámenes interiores que gravasen las importaciones de bienes de equipo y utillaje de primera instalación; subvención de 400 millones de pesetas en 1984, 500 millones en 1985, 500 millones en 1986 y 200 millones en 1987: “Real Decreto 1380/1984, de 20 de junio, por el que se declara en reconversión al grupo de Empresas IT&T España (Standard Eléctrica, S. A., y Marconi Española, Sociedad Anónima)”, *BOE*, 177, de 25 de julio de 1984, 21876-21877.

37 MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1983), 214-216.

fijo de I+D para el periodo 1980-1985. La compañía recibió autorización para aplazar el pago de las deudas contraídas con la Seguridad Social hasta finales de junio de 1982³⁸.

El ajuste y adelanto de programas de fabricación y mantenimiento de ciertas actividades marginales y el incremento de actividad en determinadas líneas de producción tuvo como resultado reducir en 239 personas el excedente de personal a finales de 1982. No obstante, a lo largo del año la plantilla disminuyó en 311 personas³⁹.

La política de reconversión industrial instrumentada por el Gobierno perseguía realizar el proceso de reasignación de recursos productivos desde los sectores en declive a las líneas de producción con futuro como eje de un programa de reindustrialización. Sin embargo, a juicio del Gobierno, las actuaciones llevadas a acto hasta el momento, lejos de cubrir el objetivo, habían fracasado a la hora de canalizar inversiones encaminadas a lograr una reconversión de los activos industriales. Por diversas deficiencias instrumentales se habían limitado al saneamiento financiero y laboral de las empresas afectadas por los planes de reconversión⁴⁰.

Marconi inició un proceso de reconversión en 1984 sin llegar a integrar sus excedentes laborales –al igual que los de SESA– en Fondos de Promoción de Empleo, que se evaluaron en el Primer Plan de Reconversión en 3.200. Marconi Española solicitó una regulación de empleo temporal –un periodo inicial de un año– que contó con el refrendo de los obreros y la aprobación del Ministerio de Trabajo. Dentro del acuerdo multipartito –UGT, la Administración y los dos socios de la compañía, Telefónica y propia multinacional– para el grupo de empresas de IT&T representaba el despido de 805 trabajadores⁴¹.

Marconi sufrió una reorganización por segregación de las unidades productivas en cuatro entidades jurídicas independientes controladas por otras tantas filiales de IT&T, algo similar a lo que en diversos momentos ocurrió en empresas del entorno⁴². La empresa especializada en actividades de auto-

38 MARCONI ESPAÑOLA (1982), 5.

39 MARCONI ESPAÑOLA (1982), 5.

40 MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1983), 220.

41 *EIP*, 1 de febrero de 1984.

42 Desde una perspectiva comparada, en 1998, General Electric, titular de Marconi Italiana desde que en 1970 la adquiriese a Marconi Wireless, sometió a su filial a una gran reorganización. Las secciones de sistemas electrónicos y defensa se desgajaron en tres nue-

moción quedaría bajo el control de la SWF alemana. Inscrita en 1986 bajo el nombre de SWF Autoelectric, tendría un capital fundacional de 25 millones de pesetas, ampliable de inmediato, 231 trabajadores, todos ellos procedentes de Marconi, y alcanzaría ventas de 13.055 millones de pesetas. La correspondiente a los activos del área de consumo pasaría a control de Standard Electric Lorenz (SEL) como principal accionista. Plantilla y ventas previstas se estimaban en 321 personas y más de 38.000 millones de pesetas, respectivamente. SEL repetía como accionista principal de la nueva sociedad destinada a productos de señalización, cuyas cifras en los conceptos apuntados serían de 126 personas y unos 6.200 millones de pesetas. Las actividades de defensa se cobijarían en una sociedad con la denominación de Marconi, S. A. con un capital de 4.500 millones de pesetas. SESA se mantenía como accionista principal (80%), pero IT&T se proponía fomentar la entrada de uno nuevo. El plan preveía 415 nuevos puestos de trabajo y ventas por 37.000 millones de pesetas. Las inversiones previstas en todas las unidades durante el quinquenio 1986-1990 según un ritmo ascendente rondaban los 2.545 millones de pesetas⁴³.

Las relaciones entre Marconi y las instituciones públicas implicadas no atravesaban por su mejor momento. La empresa culpaba al sector público –INI y Ministerio de Defensa– de entorpecer los planes de reestructuración de su sección de electrónica. El primero habría alcanzado a través de INISEL un acuerdo con la británica Marconi Corporation, obstaculizando la posibilidad de encontrar un socio para la filial española. Defensa habría reducido pedidos considerados tradicionales, razón por la cual Marconi reclamó a la Administración pedidos adicionales que permitieran mantener sus ventas de

vas compañías especializadas, con el objetivo de potenciar la nueva economía –Marconi Communications, Marconi Mobile y Marconi Services. El estallido de la burbuja *punto.com* y el retroceso temporal de la nueva economía infligieron un duro golpe a las perspectivas de Marconi, que redujo drásticamente las unidades italianas: TOLAINI (2010); véase también PICCINI (2011). Marconi Italiana mantuvo una alianza con CIT-Alcatel y con Thomson, aspecto, entre otros, señalado en la Audizione dell'ingegnere Raffaele Piccini, presidente ed amministratore delegato della «Società Marconi Italiana S.p.A.» e dell'ingegner Roberto Chiari, dirigente per le vendite Italia della divisione telecomunicazioni civil, Senato della Repubblica -2- IX Legislatura, 6° Resocontosten, 23 febbraio 1984.

43 *EIP*, 6/9/1985 y 23/4/1986; *Cambio* 16, 736-743, 1986, p. 38; *BIT*, mayo de 1986, p. 99. SWF Autoelectric pasó a ser IT&T Automotive Spain S.A. en 1995; tres años después fue vendida a Valeo, un grupo industrial francés del sector automovilístico. Abandono de Marconi por el capital foráneo a mitad de los años 1980: MOLAS-GALLART (1992), 64.

1986 en un nivel no inferior a 4.926 millones de pesetas⁴⁴.

4. El relevo de IT&T: Marconi Española bajo Alcatel.

En realidad, Marconi fue una pieza en la creación del *holding* europeo Eurotel de la industria de equipos de telecomunicación al que la CTNE se adhirió inicialmente y del que se autoexcluyó finalmente a causa de cambios en la postura francesa y de no ver satisfechas sus aspiraciones. Cerrar una operación que implicaba el paso de las plantas de la norteamericana IT&T a una empresa de base europea requería encajar bien el rompecabezas.

Ya en las complejas negociaciones entabladas durante la gestación del *holding* Eurotel, el Gobierno francés trató de tender puentes para que Telefónica abandonase sus reticencias y se decantase a favor del proyecto. Incluso se había mostrado dispuesto a buscar un socio o facilitar la reconversión de Marconi a condición de que la CTNE confirmase su participación en el *holding* europeo. En este contexto, Marconi Española debería dejar de fabricar equipos de conmutación y entrar especialmente en el sector de la defensa y también en el aeroespacial, reforzando el papel que la industria española desempeñaba con la francesa como subcontratista, coproductora o productora con licencia⁴⁵.

Con la creación de Alcatel, surgida de la fusión entre la multinacional francesa Compagnie Générale d'Électricité (CGE) e IT&T, Marconi fue incorporada a la multinacional, junto a Standard Eléctrica, filial del grupo IT&T en España. La creación del nuevo gigante, ahora con base en Europa y liderazgo

44 *EIP*, 24 de abril de 1986. Marconi Corporation era una compañía global de equipos, servicios y soluciones de telecomunicaciones, centrada en la provisión de redes ópticas, enrutamiento y conmutación de banda ancha y tecnologías de banda ancha y servicios de valor añadido; tenía 11,000 empleados (45,000 en 2001) distribuidos en importantes centros de operaciones en el Reino Unido, así como en Alemania, Italia y los Estados Unidos: Marconi plc, Archived 6/2001.

45 *EIP*, 13 de septiembre de 1986; *Le Monde*, 11 de septiembre de 1986. Marconi Española no tardaría en acordar con la empresa Crouzet, filial de Aérospatiale, un contrato para la fabricación conjunta, dentro del programa de compensaciones industriales derivadas de la compra de material militar a la francesa Aérospatiale –helicópteros Super Puma–, de un sistema de navegación diseñado y desarrollado por Crouzet: *BIT*, mayo - junio 1987, 27. De los subcontratos se beneficiaron también CASA, Aeronáutica industrial SA (AISA), INISEL, Sener, Bemer, Gutmar, Ceta y Evac: Martin (2014), 147. Los helicópteros se ensamblarían en la fábrica de Aérospatiale cercana a Marsella, mientras que algunos componentes serían suministrados por la industria española: *Le Monde*, 7 de abril de 1986.

francés, decidido a reforzar su posición oligopólica en el mercado mundial, volvió a replantear de forma acuciante los problemas en Marconi⁴⁶. Cualquier solución pasaba por conciliar un juego de intereses muy intrincado: los del nuevo gigante Alcatel, los de la política industrial francesa y los intereses españoles, que incluían el Gobierno y la operadora monopolista CTNE.

Alcatel, ajena al sector de la defensa española, planteó la inmediata venta o cierre de Marconi. Para los protagonistas españoles implicados, es decir, Gobierno y CTNE, evitarlo requería buscar un comprador industrial y tecnológico con actividades en el ramo del defensa bien visto por Alcatel, algo contra lo que se había estrellado la IT&T.

La Comisión de seguimiento propuesta para encontrar una salida a la situación de crisis rechazó el plan de viabilidad que había propuesto la multinacional norteamericana y emplazó a las partes implicadas a la elaboración de uno nuevo con plazo final en el último día de marzo de 1987. Entre las decisiones tomadas por la comisión destacaba el emplazamiento a los responsables del grupo Alcatel para que ampliasen el capital de Marconi⁴⁷. Con el fracaso de la aplicación de la reconversión de 1984 como trasfondo –pérdidas por valor de 1.300 millones de pesetas– Alcatel desgajó Marconi del antiguo grupo de IT&T en España con un coste de 2.500 millones de pesetas⁴⁸.

La reconversión prosiguió en 1986⁴⁹. En ese año, al siguiente de que IT&T fracasara en su intento de encontrar un socio tecnológico para Marconi, Promotora de Negocios (PRODENESA), una empresa perita en gestión de empresas en crisis se hizo cargo de Marconi. La insolvencia económica que atenazaba a Marconi propició un acuerdo transitorio multipartito –Administración española, sindicatos y accionistas– para despejar el camino a una solución definitiva⁵⁰. Los copartícipes afectados concertaron una salida coordinada con la Comisión de seguimiento del ya mencionado plan de reconversión industrial del Grupo IT&T en España. La operación giró en torno a cuatro ejes, empezando por aportaciones de los accionistas salientes en forma de cancelación de las deudas bancarias (más de 500 millones de pesetas) en su totalidad. A ello se sumaba la dotación del plan de pensiones (1.046 millones de pesetas),

46 CALVO (sd).

47 Ampliación por un importe total de 3.000 millones de pesetas: *EIP*, 10 de enero de 1987.

48 *EIP*, 13 de octubre de 1988.

49 MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1986), 32.

50 CONGRESO DE LOS DIPUTADOS, CONTESTACIÓN DEL GOBIERNO, 108, 3 de octubre de 1987, 5483.

aportación económica adicional (1.132 millones de pesetas) y condonación de deudas entre compañías y compensación por pérdidas⁵¹. Desde el punto de vista empresarial, los compromisos abrían las puertas a empresas nacionales con capacidad, experiencia y prestigio en los campos de comunicación y defensa (AMPER e INISEL) como nuevos accionistas de una sociedad de nueva creación entre la multinacional APT y AMPER que absorbería excedentes laborales –entre 400 y 500 puestos– de Marconi Española⁵². Cerraba la lista la entrega de la gestión de la sociedad en el periodo de transición a una gestora integrada por personas idóneas para garantizar por su experiencia, conocimientos y aptitudes el futuro de Marconi en base a los presupuestos indicados y a un Plan de viabilidad. La solución consensuada entre Alcatel y la Administración para Marconi fue aprobada por la Comisión de seguimiento de la reconversión de IT&T España (R. D. 1380/84), informada puntual y detalladamente de la operación.

El Gobierno y la CTNE tentaron a Siemens, bien situada para hacerse con Marconi Española. La operadora, por su parte, alentó a las multinacionales Ericsson y AT&T a concurrir en las licitaciones de venta para evitar que se interpusiera en el camino de la creación de Alcatel NV⁵³. A la lista de empresas con las que se entablaron negociaciones para convertirlas en socio tecnológico de Marconi se sumaron diversas empresas europeas y de otras latitudes –Ericsson, Thomsom, Matra, Hughes y Tadiran, empresa israelí de tecnología militar⁵⁴.

Marconi Española encajaba a la perfección en los planes de Ericsson –muy asentada en el mercado español en equipos de conmutación a través de Intelsa y emergente en defensa–, de crear un consorcio europeo de teleco-

51 Más de 500 millones de pesetas en deudas bancarias, 1.046 millones de pesetas en plan de pensiones y 1.132 millones de pesetas en aportación económica adicional.

52 AMPER proyectaba invertir en sus plantas de la comunidad de Madrid –la capital y tres municipios de la zona sur. El proyecto llevaba consigo la incorporación de puestos de trabajo, parte de los cuales debían cubrirse con trabajadores de la reestructuración de Marconi: *Diario de sesiones de la Asamblea de Madrid*, 957, 2 de febrero de 1995, 20878-20891. Precisamente la falta de garantías de Francia al mantenimiento del empleo en Marconi y SESA había sido uno de los motivos de la retirada de Telefónica del consorcio europeo de las telecomunicaciones, llamado entonces Eurotel y que daría lugar a Alcatel: “Comparecencia del presidente de la compañía telefónica nacional de España (don Luis Solana Madariaga)”, *Diario de Sesiones del Senado*, 23 de octubre de 1986; CALVO (mimeo).

53 *EIP*, 30/3/1987; *Computer Business Review*, 31/1/1989. Altos representantes del metal de UGT se entrevistaron con sus homólogos sindicales de Siemens.

54 *EIP*, 17 de junio de 1987.

municaciones en el que se integraría la italiana STET⁵⁵. De hecho, Ericsson se mostró interesada desde el primer momento y mantuvo su disposición a asumir de pleno los riesgos inherentes –industrial, comercial, financiero y tecnológico. En concreto se ofreció a subcontratar algunos productos con Marconi Española en exclusiva para el mercado mundial. En sus planes relacionados con el mercado español, la multinacional también veía con beneplácito la entrada de AMPER e INISEL⁵⁶.

Por su parte, AT&T aspiraba a afianzar su presencia en Europa en diferentes ramas de actividad, meta ya lograda en parte a través de la alianza estratégica con Philips en las telecomunicaciones (APT), con Olivetti en ordenadores y con CTNE en la microelectrónica (AT&T Microelectrónica)⁵⁷. APT buscaba en territorio español una alternativa al fracaso de sus tentativas de adquirir la CGCT francesa, dueña del 16% del mercado telefónico galo⁵⁸. Este consorcio estadounidense-holandés se ofreció a la CGE y a la Administración española como potencial comprador.

55 Sistemas de defensa era una de las siete áreas de negocios en que se dividían las operaciones de Ericsson, junto con telecomunicaciones públicas, comunicaciones de empresa cables, comunicaciones por radio, redes, componentes e ingeniería y construcción: Ericsson, *Annual report*, 1987, 2. El MD 110 de Ericsson, unidad central en los sistemas de comunicaciones flexibles de la compañía, era líder en los países nórdicos y tenía un mercado importante en España, así como en Austria, Holanda e Italia; Ericsson reforzó su posición en el mercado internacional con un pedido de España de su sistema de radar meteorológico (Weather radar system): ERICSSON, *Annual report*, 1985, 9 y 38; 1986, 1.

56 José J. Massa, *ABC*, 19 de julio de 1987. Ericsson se vio forzada a negar haber roto las negociaciones para adquirir Marconi España SA de Alcatel NV (*The Wall Street Journal*: Index, 1987, 24) e insistió en condiciones que incluían una garantía de que Marconi mantendría su posición y su acceso al mercado español: *Computer Business Review*, 26 de mayo de 1987. Según el plan inicial, AMPER e INISEL asumirían el 51% de Marconi a través de la formación de un consorcio, mientras que el grupo APT asumiría el 49% restante. Este desenlace permitía que Marconi Española siguiera en manos españolas si bien la dirección operativa correspondía al consorcio extranjero: *BIT*, mayo - junio de 1987, 14-15.

57 *EIP*, 21/1/ y 2/4/1987. Alcatel introdujo el primer sistema digital en 1972, seguido poco después por el AXE de Ericsson: SUTTON (2001), 137. El costoso proceso de adaptación de sus centrales de conmutación ESS 5 a las necesidades de Telefónica iniciado por AT&T exigía crecer en una fracción del mercado clave dentro de la estrategia de las multinacionales: *EIP*, 2/4/1988. AT&T forjó en 1989 una alianza con Italtel a fin de desarrollar productos para todos los mercados: FROEHLICH; KENT (1990), 153.

58 CIT-Alcatel llegó en junio de 1985 a un preacuerdo con AT&T y APT, que, con ulteriores modificaciones, significaba la creación de una empresa conjunta en el campo de enlaces de radio civil al 50% con la filial de CGE y APT. AT&T cerraría su planta de Estados Unidos para abastecerse de la empresa conjunta, con una garantía de pedidos por 200 millones de dólares en cuatro años; la empresa tendría un tamaño comparable al de NEC, líder mundial en este sector: RAUSCH (1987), 49; Francia vetó a APT la compra de CGCT: FROEHLICH; KENT (1990), 153.

Siemens, al igual que Ericsson, presentó una oferta en firme para quedarse con Marconi –cuyo endeudamiento sería asumido por SESA– asumiendo los costes del reajuste de plantilla, como precio de un aumento de su cuota de mercado en el sector de conmutación en España. Ericsson fue rechazada por el gobierno por tener su sede en un país fuera de la OTAN y, por tanto, no integrado en el CoCom, organismo multilateral de control de venta de tecnología al bloque soviético. La empresa sueca se retiró de las negociaciones en cuanto constató que la cuota de mercado ofrecida por Telefónica no se ajustaba a sus intereses. En la carta de intenciones, su plan de regulación de empleo era menos drástico⁵⁹. La opción Ericsson contaba, como sabemos, con la aquiescencia de CTNE, interesada entonces en mantener el mercado español de centrales telefónicas en manos de dos proveedores. Pero Alcatel, opuesta a la entrada de un tercer proveedor y a cualquier paso que supusiera entregar Marconi a un posible competidor en el mercado español de la conmutación, crucial para sus planes en Europa, la vetó, supeditándola a una solución definitiva para SESA⁶⁰. Alcatel se inclinó por APT, como sabemos empresa conjunta de Philips y AT&T, pese a que APT desistió de entrar en el área de defensa. A la postre, el grupo francés CGE-Alcatel cedió al Ministerio de Industria la potestad de elegir comprador para su filial Marconi⁶¹.

5. El nuevo giro.

La diversidad de socios no favorecía precisamente las soluciones a la situación. Una vez que el Ministerio de Industria eligió Ericsson como compradora de Marconi, la matriz Alcatel entabló negociaciones con la multina-

59 *BIT*, mayo-junio de 1987, 14-15.

60 *EIP*, 2/4/1988. Ericsson controlaba un 40 % del mercado español: *EIP*, 9/4/1987. Suard, gran patrón de Alcatel, negaba la existencia de veto a Siemens, pero admitía haber expresado al Gobierno la preocupación de que un nuevo proveedor de equipos de conmutación pudiera dificultar el futuro de Standard: *EIP*, 23/6/1987.

61 *EIP*, 3 de abril y 17 de junio de 1987. Se habló de otros 500 millones de sobreprecio; Alcatel asumió 12.000 millones de pasivo de Marconi, cantidad que incluía 1.040 millones desembolsados para cubrir el agujero en el fondo de pensiones y otros 1.200 millones como fondo de maniobra. La prensa atribuyó las informaciones a fuentes del Ministerio de Industria: *EIP*, 26 de junio de 1987. En 1987, Telefónica anunció su intención de sumar AT&T como tercer proveedor de teléfonos. Suard vio en su visita a Madrid ocasión para manifestar al Gobierno y a Telefónica su inquietud ante la posible apertura del mercado de conmutación a AT&T: *EIP*, 2/5/1988.

cional sueca para la venta de su filial. Por su parte, la dirección de la multinacional en España hizo lo propio con Telefónica y con UGT para desbloquear las posiciones. El sindicato supeditaba el apoyo al plan de viabilidad a la firma de un convenio trianual de incrementos salariales -6% para 1987, y de un 140% y de un 160% sobre el índice de precios al consumo para los dos años siguientes-, que Alcatel rechazaba. Asimismo, reivindicaba las jubilaciones anticipadas como fórmula de recortar empleos -algo más de 4.100 personas- y la reducción de la jornada laboral. Por su parte, Alcatel y Telefónica discrepaban sobre las formas de articular los acuerdos de ventas de ambas compañías en el quinquenio siguiente. Aquella proponía fijar el montante total de las ventas a la operadora -algo más de tres millones de líneas- y los precios de productos. Telefónica se resistía a este último extremo, por temor a posibles incumplimientos de los plazos de entrega por Standard Eléctrica. En cualquier caso, existía un preacuerdo entre la Administración, CGE-Alcatel y Telefónica por el que la operadora aceptaba un aumento de sus compras a Standard en unos 32.000 millones de pesetas. En lo tocante al futuro propietario de Marconi, la Comisión de seguimiento de la reconversión dio su beneplácito a la elección de Ericsson, no sin que UGT antepusiera a cualquier opción el mantenimiento de los puestos de trabajo (1.380). Alcatel, ajeno a integrar Marconi en sus planes de futuro, puso un límite a su participación en el saneamiento de Marconi de 8.270 millones de pesetas, igual al endeudamiento. Quedaban pendientes de concreción el precio de la operación y la cuota de mercado complementaria de conmutación y líneas telefónicas que le correspondería a la compradora⁶².

Al empezar 1987, Marconi Española atravesaba una situación insostenible, que se debía a diversas y graves razones. Para empezar, las pérdidas acumuladas en los últimos diez años se cifraban en 15.000 millones de pesetas (200/300 millones de pesetas mensuales), concentradas en su mitad entre 1984/1986 y tan solo paliadas parcialmente por aportaciones de los accionistas⁶³. Sin embargo, los accionistas no podían soportar la parte restante porque

62 EIP, 10 de abril de 1987. La opción Ericsson era bien vista por Telefónica, que aspiraba a rebañar un 5-10% del capital de la multinacional sueca mediante un intercambio con acciones propias en Intelsa, la filial española de Ericsson: *La Vanguardia*, 18 de febrero de 1987. El INI habría puesto algunos reparos a las posibles concesiones que para la compra de Marconi podría realizar el Ministerio de Defensa, ya que uno de los motivos por los que Ericsson estaría interesado en Marconi era el mercado que representaba el Ministerio de Defensa: *La Vanguardia*, 5 de febrero de 1987.

63 CONGRESO DE LOS DIPUTADOS, CONTESTACIÓN DEL GOBIERNO, 108, 3 de octubre

afectaba a Standard, también en reconversión. A la enumeración de motivos de la situación insostenible se añadía la caída de los pedidos en el ámbito de la defensa y de sectores afines, que no permitía mantener la actividad de la empresa. A mediados de 1987 la cartera de pedidos de Marconi Española se elevaba a 3.143 millones de pesetas más de la mitad de los cuales para entregar en el ejercicio. La empresa se obligaba a presentarse a cuantos concursos y adjudicaciones posibles, con el debido respeto a las reglas de la libre competencia inherentes a la adhesión al Mercado Común así como a la legislación española vigente en defensa de la competencia⁶⁴. La empresa atravesaba por una delicada situación financiera, que conllevaba un endeudamiento con la Seguridad Social y con los trabajadores. Alcatel y el Ministerio de Industria se mostraban favorables a transferir temporalmente Marconi a una empresa española –Amper, INISEL, Gestiber o alguna otra–, como alternativa para ganar tiempo y cerrar la venta con un socio tecnológico extranjero⁶⁵.

Haciendo caso omiso del interés de algunas grandes empresas del sector por Marconi Española, los propietarios de esta encomendaron a la consultora Gestión Integral de Empresas (Gestiber) la gestión de Marconi y, dentro de la misma, la elaboración de un plan estratégico con la implicación de un socio tecnológico. Gestiber presentó un plan de viabilidad a los representantes del Ministerio de Industria, de Alcatel –socio mayoritario de la empresa– y al consorcio AT&T-Philips (APT) –potencial socio tecnológico⁶⁶.

El plan de Gestiber se asentaba en la estimación de una base mínima de negocio y en un recorte escalonado de la plantilla. Por una parte, estimaba unas ventas totales para el quinquenio de 1987-1991 de unos 35.000 millones de pesetas, repartidos por igual entre el sector de telecomunicación –ventas a Telefónica– y el de defensa. Jubilaciones anticipadas y bajas voluntarias indemnizadas permitirían recortar inicialmente unos 600 empleos, mientras que nuevas incorporaciones a lo largo del quinquenio permitirían llegar a 1991 con una plantilla de unas 1.100 personas. El plan competía con las pretensiones de Ericsson, que tenía previsto presentar a Industria una carta de intenciones con las líneas básicas de un plan de viabilidad para la filial de Alcatel, en el que pretendía involucrar a Amper e INISEL en calidad de socios

de 1987, 5483.

64 BOCG, D-108, 3 de octubre de 1987.

65 EIP, 4 de junio de 1987.

66 EIP, 4 de junio de 1987. Gestiber estaba dirigida por Jorge Larrumbide.

españoles. La compañía sueca planeaba combinar una reducción de personal –menor que la del proyecto presentado por Gestiber– con una relocalización de personal, aprovechando el as de su filial Intelsa, que absorbería unos 300 trabajadores de la plantilla de Marconi⁶⁷.

Por acuerdo alcanzado el 15 de junio, Marconi llevaría a cabo una regulación de empleo que afectaría a unas 850 personas, 450 destinados a integrarse en la plantilla de la nueva empresa de telecomunicaciones formada por APT y AMPER. La presencia de la primera, antes remisa como se ha señalado a entrar en el área de defensa, permitió vencer las resistencias presentas por Alcatel, últimamente en muy buenas relaciones con AT&T para entrar en el mercado norteamericano. El emplazamiento previsto situaba la nueva planta al lado de AT&T-Microelectrónica, en la ZUR de Tres Cantos (Madrid), y el grueso de su producción sería absorbida por CTNE. La compañía efectuaría unas crecidas inversiones iniciales de entre 25 y 30 millones de dólares –entre 3.200 y 3.800 millones de pesetas–, y unas ventas de 4.000 millones de pesetas, que podrían llegar a 8.000-9.000 millones en 1990. Alcatel asumía los compromisos contraídos hasta la fecha por su filial Marconi –4.675 millones en deudas con ella, 4.670 de pérdidas de 1984-1985, 1.047 millones de un plan de pensiones, más otros 500 millones en créditos bancarios–, a los que se sumaban 1.000 millones de pesetas destinados a cubrir la nómina de la empresa hasta la elaboración del plan de viabilidad y la elección de un socio tecnológico.

Pero las negociaciones embarrancaron a continuación y el encargo de instrumentar el plan y buscar un socio tecnológico extranjero, garante de la viabilidad futura de una Marconi jibarizada, recayó sobre PRODENESA, jovencísima y pequeña empresa especializada en reflotar firmas en dificultades, previa renuncia de Standard Eléctrica a su derecho preferente. Su misión estribaba en tomar el relevo de la gestora en funciones durante la etapa de transición así como en administrar el Plan de viabilidad⁶⁸.

Alcatel se rindió a un plan puente presentado por el hombre fuerte de esa

67 *EIP*, 4 de junio de 1987.

68 STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH CENTER, *Discussion Paper*, University of Minnesota, 1988, 7; CONGRESO DE LOS DIPUTADOS, 108, 3 de octubre de 1987, 5483. PRODENESA estaba dirigida por Javier Undabarrena, vinculado al Patrimonio del Estado por su cargo de director financiero de SPANTAX. De PRODENESA (1984), que contaba con una cartera de negocios pequeña, se conocía el reflotamiento de Spantax a través de IMPROASA, sociedad del Patrimonio del Estado, junto a alguna otra actuación considerada poco clara por la opinión: *EIP*, 26 de junio de 1987.

empresa –Julían Sancristóbal–, que convertía a Marconi en empresa encargada de dar soporte tecnológico a las fuerzas armadas, frente a las reticencias del Ministerio de Industria⁶⁹. El marchamo de supervivencia estribaba en el mercado cautivo de los ministerios de Defensa e Interior, en las exportaciones a varios países con el respaldo de créditos del Fondo de Ayuda al Desarrollo y los contratos avalados por la multinacional comprometida como vía de recuperación de su inversión. Para acabar de redondear, resultaba imprescindible la participación de la pública INISEL y la vinculada a CTNE, AMPER, con aportaciones del 5% del capital social. En caso de fracaso del socio *extranjero*, ambas incrementarían su peso accionarial hasta dar paso a una pseudonacionalización encubierta. El excedente laboral ocasionado con la reducción de la envergadura –400 trabajadores– parecía abocado a las jubilaciones anticipadas o a las bajas incentivadas⁷⁰.

El cambio en la titularidad del accionariado de Marconi Española se plasmó mediante tres actuaciones sucesivas. A una operación acordeón de reducción del capital social a cero pesetas le siguió la ampliación del capital a 10 millones de pesetas y la suscripción íntegra de la ampliación por parte de PRODENESA. Se pretendía así sentar las bases de una salida no traumática para Marconi, que se veía libre de cargas financieras y dotada de fondos suficientes en el corto plazo, aligerada de excedentes laborales e integradora de las actividades de defensa con el apoyo técnico y comercial de INISEL y AMPER. Este esquema preveía la posible incorporación desde 1985 de un socio tecnológico, eventualmente extranjero, como accionista de Marconi, si bien los extremos relacionados con la cuantía y forma de dicha participación no estaban fijados⁷¹.

La nueva situación accionarial de Marconi Española cristalizó cuando Sancristóbal convirtió en capital los 2.500 millones de pesetas aportados por Alcatel en el momento de la absorción de la empresa, contabilizados

69 *EIP*, 10 de abril de 1987; *Computer Business Review*, 12 de abril de 1987.

70 Alcatel Standard Eléctrica compitió victoriosamente con multinacionales suecas, estadounidenses, japonesas y alemanas en una licitación internacional para el suministro y montaje de 43.000 líneas de teléfono con sistema digital en China. El proyecto contaba con la financiación por mitades de un crédito español del fondo de ayuda al desarrollo y de un grupo bancario –Banco Exterior de España, el Banco de Bilbao y el Hong Kong Bank: *ABC*, 13/10/1988. El Gobierno español, a través del ministro de Industria y Energía, vendía en París la buena disposición a favorecer las inversiones extranjeras, a la vez que propugnaba reducir la intervención administrativa en la industria: *EIP*, 6/10/1988.

71 CONGRESO DE LOS DIPUTADOS, 108, 3 de octubre de 1987, p. 5.483.

hasta entonces como una partida deudora de Marconi a ese exalto cargo de la Seguridad del Estado. Así, Sancristóbal pasó de acreedor a propietario mediante una ampliación de capital a la que acudieron también con sendos porcentajes del 5 % INISEL por el INI y AMPER. El 90% del capital de Marconi Española, cifrado en 10 millones de pesetas después de una reducción a cero y posterior ampliación, estaba en manos de PRODENESA cuyo propietario, Javier Undabarrena, actuaba como administrador único⁷².

A partir de esta operación, y con las cuentas a cero, los nuevos gestores pusieron en marcha los planes de reestructuración del personal y de mejora de su cartera de pedidos, paso previo a una enajenación de Marconi. Sin embargo, el negocio siguió derroteros extraños a las expectativas marcadas por su equipo gestor.

A mediados de junio de 1987, Marconi Española inició un expediente de regulación de empleo que recibió autorización de la Dirección General de Trabajo de acuerdo con la Comisión de seguimiento y Control del Plan de Reconversión para el grupo IT&T en España. El expediente afectó a 794 trabajadores con un alcance semestral y una fecha de finalización a último día de 1987. El coste del expediente procedía de las prestaciones reglamentarias por desempleo a cargo del Instituto Nacional de Empleo (INEM) mientras los trabajadores se encontrasen en situación legal de desempleo⁷³.

En los primeros días de julio de 1987, el grupo de control porfiaba en su rescate de Marconi Española tras la venta de la empresa a Alcatel y esperaba resolver la operación antes de finalizar septiembre⁷⁴. Marconi Española dio visibilidad a la composición de su consejo de administración, encabezado como presidente por Sancristóbal, dueño absoluto de Marconi Española a través de una póliza. Dos socios del bufete que representaron los intereses de Alcatel en la venta fueron aupados al equipo ejecutivo como vicepresidente ejecutivo y secretario general y Undabarrena entró como consejero delegado. Las dos vocalías del consejo recayeron sobre los representantes de AMPER

72 Julián Sancristóbal logró el 90% de Marconi: ADANERO ET AL (2006), 561; *EIP*, 17 y 26 de junio de 1987; *ABC*, 26/6/1987. Las informaciones apuntan a una operación envuelta en la más absoluta falta de transparencia, salpicada de afirmaciones y desmentidos; un sector de la prensa señaló incluso ribetes de escándalo: *ABC*, 24/6/1987; *EIP*, 24 de octubre de 1988.

73 *BOCG*, D-111, 10/10/1987, 5548; *Defense & Foreign Affairs Strategic Policy*, 15, 1987, 10.

74 El plan contemplaba la entrada de Sancristóbal en el capital de la futura Marconi como socio de PRODENESA, constituir de forma inmediata un consejo de administración de seis miembros en Marconi y nombrar presidente a Sancristóbal, considerado fundamental por contactos que a nivel nacional e internacional tenía el ex alto cargo: *ABC*, 2 de julio de 1987.

y de INISEL, esta pendiente aún de la aprobación de la compra del 5% del capital por el INI⁷⁵.

Echó a andar la reestructuración financiera, sometida a una férrea imposición por Alcatel de eludir deudas con entidades financieras, con una aportación financiera de 2.600 millones de pesetas procedentes de tres fuentes diversas –dos ampliaciones de capital por un total de 1.000 millones de pesetas, endeudamiento por 1.000 y refinanciación de la deuda a la Seguridad Social por 600. Las pérdidas persistían –2.100 millones de pesetas– pese a ventas previstas de casi 15.500 millones de pesetas y un recorte drástico del personal hasta los 420-490 puestos de trabajo entre 1988 y 1991. Según las previsiones, las ventas se centralizarían en las áreas de comunicaciones militares, guerra electrónica, aviónica y misilística, radioayudas a la navegación y fabricaciones conjuntas –Hughes Aircraft, IBM, Contraves y Mc Donnell Douglas–, fracción llamada a perder peso relativo⁷⁶.

Uno de los ejes centrales del plan de viabilidad 1988-1991, la entrada de un socio tecnológico multinacional en Marconi, se aplazó hasta principios de 1988. En ese momento, la reflotación estaría en marcha y, sobre todo, la nueva Marconi habría conectado con la en ciernes reestructuración general de la industria española de electrónica de defensa, condicionada por su falta de tamaño.

El fórceps impuesto por Alcatel acarreó graves dificultades financieras a Marconi Española por descapitalización debida a la progresiva degradación de sus disponibilidades de caja, auténtico talismán en la supervivencia de la sociedad desde su venta, por el constante drenaje de tesorería y a la imposibilidad práctica de financiación externa en el mercado⁷⁷.

En el ámbito laboral y comercial, el horizonte se oscurecía hasta una situación límite que provocó un amago de salida de los socios minoritarios, vía desaconsejada de momento. Marconi Española perdería en 1988 unos

75 Los socios del bufete Estudio Legal eran Alfonso Caldevilla y Luis López Herrera; Rafael Lozano, por AMPER, y el presidente de INISEL, Eduardo Moreno, fueron designados vocales: *EIP*, 8 de julio de 1987.

76 El plan preveía recuperar la rentabilidad en 1991 gracias a una serie de variables de facturación, plantilla y financiación. Se observaron discrepancias entre los responsables de los departamentos de Industria y Defensa. La plantilla debía reducirse desde 1.230 empleados a 485, incluyendo nuevas incorporaciones de unas 65 personas; el excedente sería absorbido por la nueva empresa conjunta de AMPER y ATP (450), bajas incentivadas (143), prejubilaciones (195) y personal en regulación de empleo: *EIP*, 11/12/1987.

77 *EIP*, 13 de octubre de 1988.

1.000 millones de pesetas, cantidad directamente imputable a su patrimonio neto, que rondaba los 1.900 millones. Además, había de abonar la nómina de 730 personas, de las que sólo 446 estaban activas, y los costes de las 320 prejubilaciones aprobadas en planes de viabilidad anteriores. En el terreno comercial, la tónica era de debilidad de la demanda que situaba los contratos públicos conseguidos –714 millones de pesetas– y los inmediatos a considerable distancia de las previsiones contenidas en el pacto entre la empresa y la Administración tras el desembarco de Sancristóbal. Por el contrario, sí existía un alto nivel de exportaciones gracias a la participación de la empresa en programas internacionales.

Las dificultades surgidas para el reflotamiento de la sociedad y en su lazo con la remodelación integral de la industria española de la defensa congelaron la otra pieza clave del plan de viabilidad de Marconi. Se trataba, como hemos dicho, de la venta a un socio tecnológico multinacional capaz de afianzar el negocio a medio plazo⁷⁸.

6. La remodelación integral de la industria española de la defensa.

Como sabemos, la Administración impulsaba un proyecto de reordenación de la dispersa industria española de comunicaciones, partida que se jugaba en distintos escenarios. Protagonistas obligados eran AMPER, el conglomerado industrial participado por la CTNE, e INISEL, cabecera del *miniholding* electrónico del INI. A través de los ministerios de Defensa e

78 El Ejecutivo temía una nueva crisis de la sociedad y su derivación en escándalo político; de la preocupación participaban el INI, INISEL y AMPER, mientras que los gestores de Marconi llamaron a cumplir los compromisos: *EIP*, 13 de octubre de 1988. Un medio elevó la situación de Marconi a la categoría de editorial y dibujó un panorama de sombras, compuesto en sus ingredientes más suaves de escándalo político, misterio, extraño traspaso y *desembarco* en Marconi de Sancristóbal tras la pantalla de PRODENESA, sueños de jugosas plusvalías, traición e incumplimiento de desconocidos *pactos de caballeros*: *EIP*, 24 de octubre de 1988. La dirección de Marconi rechazó las afirmaciones de la editorial y reivindicó una correcta gestión económico-financiera en Marconi Española, que había ingresado en su patrimonio todas las aportaciones económicas efectuadas por Alcatel-Sancristóbal. En ese sentido, señaló que los créditos contra la sociedad momentáneamente a nombre de Sancristóbal eran asignaciones puramente teóricas que se integraron sin demora en Marconi Española; se practicó una doble auditoría, al objeto de conocer con exactitud la situación financiera de la sociedad y su patrimonio neto; negó posibles pactos secretos o *gentlement agreements* en la gestión de Marconi Española SA; admitió compromisos que afectaban fundamentalmente a cartera de pedidos y a la reducción de plantilla: *EIP*, 27 de octubre de 1988.

Industria el Gobierno empezó a negociar con las matrices respectivas –CTNE y el INI– el traspaso del control de Marconi y de distintas áreas de INISEL a AMPER. La operación se completaba con la transferencia a AMPER de PESA Electrónica –la filial del INI especializada en la fabricación de equipos de televisión profesional pero sobre todo de las líneas de comunicaciones militares de la propia INISEL, activos de enorme valor estratégico como piezas de programas del Ministerio de Defensa⁷⁹.

La posible entrada de Marconi en la órbita industrial de CTNE a través de AMPER reavivaría como estrategia el caso SECOINSA, firma informática vendida por el INI a la operadora. Esta venta, que refrendaba la retirada del INI del sector de equipos informáticos, puso las bases de la creación de una *joint venture* entre la propia CTNE y la japonesa Fujitsu Limited⁸⁰.

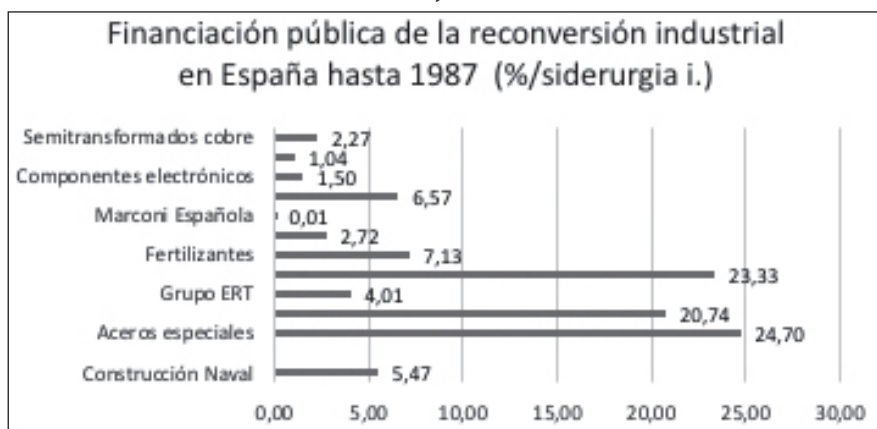
Por su parte, AMPER, brazo industrial de CTNE, tenía ante sí el reto de impulsar a corto plazo un programa de diversificación, con el apoyo de la empresa semipública y una sólida situación financiera. A medio plazo, debía reducir su dependencia respecto al monopolio en terminales telefónicos, en vías de liberalización, a través del acceso a nuevos mercados o de la fabricación de nuevos productos. En esta dirección apuntaban las alianzas urdidas con distintos grupos del sector, como AT&T, Philips Telecommunications, de Holanda, o la italiana Olivetti, de extraordinario dinamismo internacional⁸¹.

79 En la negociación participaron los ministros de Industria y de Defensa, Claudio Aranzadi y Narcís Serra, los presidentes de INISEL, Rafael Villaseca, y de AMPER, Antonio López, mientras que el propietario de Marconi, Sancristóbal, se mantenía al margen, si bien dispuesto a ceder la propiedad de la empresa en el caso de acuerdo. Cerrar la operación entrañaba conjugar un abanico de intereses estratégicos, corporativos, económicos y laborales, que debían “casar como en un encaje de bolillos”. Uno de los puntos claves pasaba por dilucidar quién pechaba con los pasivos laborales –el coste de las prejubilaciones– de la sociedad: *EIP*, 16 de diciembre de 1988.

80 La industria de ordenadores sufría una gran erosión por las industrias de componentes y del *software* a la vez que por la transición de los grandes a los mini y microordenadores y de las plataformas exclusivas a las normalizadas, independientes de los distribuidores de aplicaciones. En suma, la industria de equipo sufría una sangría del valor añadido y una reducción del negocio central a productos altamente competitivos y con bajos márgenes: SUARD (1993).

81 Entre los programas del Ministerio de Defensa destacaba el multimillonario plan de una red de comunicaciones tácticas del Ejército de Tierra (Radite), que pasaría a la órbita de AMPER. AMPER se alió al 49% / 51% con el grupo italiano Olivetti en la *joint venture* Olamtel, con un capital social de 5 millones de pesetas, presidida por Joan Majó, ex ministro de Industria y Energía y entonces presidente de Hispano Olivetti. Olamtel se especializó en la comercialización a través de la red comercial de Olivetti de productos de las telecomunicaciones privadas: COMINOTTI; MARIOTTI (1989), 130 y 171; *L'Italia nella politica internazionale*, 15-16, 1989, 329; *La Repubblica*, 20 de octubre de 1987; *EIP*, 20 de octubre de 1987. Olamtel,

Gráfico 3



Fuente: Elaboración a partir de MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1987).

En el conjunto de ayudas de diverso tipo destinadas a la reconversión, las que recibió Marconi representan una cantidad exigua: 0,0057 % del total en forma de subvenciones y, en perspectiva comparada, el 0,01 % respecto a la siderurgia integral (Gráfico 3).

El Gobierno español concibió un plan en dos etapas para hallar solución a los problemas de la ex filial de IT&T, asfixiada por pérdidas cercanas a 900 millones de pesetas. A punto de finalizar 1988, CTNE y el INI llegaron a un acuerdo en el que el Gobierno veía una solución definitiva de la problemática de Marconi Española. En un intento de homologar la política industrial española a los de otros países europeos, dicho acuerdo pretendía dar cumplimiento a planes anteriores.

El acuerdo implicaba la creación de dos nuevos grandes *holdings* españoles de telecomunicaciones y de *software*. El primero se lograría con la agregación en torno a AMPER, empresa de CTNE, de un grupo industrial de telecomunicaciones civiles y militares, que aglutinaría los activos dispersos en Marconi Española, las actividades de comunicaciones de INISEL y Pesa Electrónica.

S. A. formaba el trio español del grupo Olivetti junto con Olivetti Prodest España y Activa, cuyas ventas consolidadas alcanzaron 35.194 millones de pesetas, sin incluir los 16.621 millones de pesetas de las dos empresas especializadas en *leasing* y en *factoring*: ABC, 4/5/1988; *Computer Business Review*, 20 de octubre de 1987. En 1990, Olamtel sirvió de pedestal para crear AMPER Telemática, a juicio de la oposición en la Asamblea de Madrid una operación de ingeniería jurídica para destruir puestos de trabajo en AMPER: *Diario de sesiones de la Asamblea de Madrid*, 957, 2 de febrero de 1995, 20880.

Así, CTNE accedería al mercado de defensa prácticamente inasequible hasta el momento y que el INI pugnaba por abrir⁸². Una nueva empresa debía ser formada, propiedad al 50-50 % de AT&T-Philips y AMPER SA, el ambicioso fabricante de comunicaciones y de sistemas de oficina entonces a la búsqueda de socios en toda Europa⁸³. El segundo se llevaría a cabo con la integración de ENTEL S. A y Eria, empresas de *software* y de electrónica, respectivamente de CTNE y del INI. El plan preveía una concesión de 20 millones de \$ del gobierno español a Marconi a través de la jubilación y retiros, pero 450 empleados se trasladarían a AMPER. CTNE obtendría 430 millones de dólares de las operaciones de telecomunicaciones civiles y militares de INISEL y de un futuro contrato del Ministerio de Defensa con Pesa Electrónica SA⁸⁴.

La Comisión de seguimiento se encargaba de hallar la modalidad concreta de la integración de las actividades de Marconi en este nuevo Grupo. Plausiblemente, AMPER absorbería la plantilla activa (450 trabajadores) y la cartera de pedidos de Marconi⁸⁵. El protocolo de acuerdo entre CTNE y el INI implicaba además la constitución de otro grupo dedicado a la producción de *software*, nucleado en torno a INISEL e integrado asimismo por su filial Eria y por ENTEL, filial de CTNE. Su objetivo declarado era configurar una empresa líder bajo la tutela del capital español, al mismo estilo de AMPER, es decir, con la participación del ahorro privado mediante la cotización en bolsa⁸⁶.

82 *Computer Business Review*, 31 de enero de 1989; esta fuente se refiere por error a InTel S.A. La modalidad concreta de la integración de las actividades de Marconi en el nuevo Grupo debería ser acordada en la Comisión de seguimiento y aceptar la incorporación a AMPER de la plantilla activa (450 trabajadores) y la cartera de pedidos de Marconi: CONGRESO, 9 de febrero de 1989, 13705.

83 El Gobierno siguió empeñado en buscar socios europeos dispuestos a asumir hasta el 49% de Marconi y la transferencia de tecnología: *Computer Business Review*, 17 junio 1987.

84 CALVO (sd). Según matices aportados por la prensa internacional, la nueva compañía, cuyo nombre estaba por decidir, debía invertir 30 millones de dólares en nuevas instalaciones y formar los 450 trabajadores absorbidos de Marconi Española en la fabricación de equipos de telecomunicaciones para la CTNE. Marconi Española se quedaría en un primer momento con 800 empleados, cifra que debía ser reducida a 450 con el tiempo: *Computer Business Review*, 31 enero 1989; esta fuente señala por error a InTel S.A.

85 *BOCG*, 17/11/1988. El Ejecutivo dejó sin contestar dos preguntas hechas por el diputado centrista Rodríguez Sahagún sobre posible conocimiento gubernamental de la transferencia de acciones de PRODENESA a Sancristóbal y sobre detalles respecto a la posible venta de Marconi a empresas de capital extranjero.

86 La nueva compañía dispondría de una facturación de unos 10.000 millones de pesetas; Telefónica e INISEL extenderían en el futuro su colaboración a otras áreas de la electrónica con nuevas unidades de producción: *EIP*, 30 de diciembre de 1988. De los grupos nacionales se esperaba, además de su presencia industrial, capacidad de ingeniería y equipo humano. El

El Gobierno arbitró un paquete de ayudas de 2.800 millones de pesetas para afrontar el grueso de los costes de los planes de reestructuración de Marconi Española aún pendientes. Los 1.000 millones restantes, necesarios para completar el proceso de liquidación de Marconi, derivaría de las plusvalías generadas en la liquidación de la sociedad con la venta de terrenos y activos. El objetivo era hacer frente a las 320 prejubilaciones comprometidas en los planes de reestructuración anteriores a 1986. Paralelamente, AMPER tenía que pactar con los sindicatos una solución para el futuro de los más de 440 obreros, 260 en nómina de Marconi, pero sin actividad efectiva de la planta de la empresa y 180 en espera de traspaso a AMPER Servicios, paralizada momentáneamente por los problemas surgidos en la necesaria movilidad laboral anejos al cambio. El Ministerio de Industria perseguía apoyar las actividades de la futura compañía resultante con objeto de que pudiera alcanzar a medio plazo una facturación del orden de 70.000 millones de pesetas, 40.000 más que el volumen de negocio de AMPER⁸⁷.

7. Conclusión.

Desde un enfoque pluridisciplinar, el artículo indaga en los factores y mecanismos de la reestructuración de la industria electrónica española en los años de negociación e integración de España a Europa. Se entronca en el debate de doble filo sobre la seguridad/capacidad de destrucción y la industria militar en Europa y en el mundo.

El tema central ha sido la conversión de un segmento de la industria civil de un país europeo en una industria de la defensa. El texto ha desgornado en episodios sucesivos la reestructuración de Marconi bajo IT&T, la entrada en escena de Alcatel, el giro con nuevos gestores y la remodelación integral

sector de la electrónica profesional, sumadas telecomunicaciones e informática, había crecido un 20% en el último trienio y se pretendía ampliar ese mercado, que contaba con clientes de la solvencia del Ministerio de Defensa, el Insalud y las comunidades autónomas, entre otros: *La Vanguardia*, 30 de diciembre de 1988.

87 Los costes que Marconi debía asumir como consecuencia de sus distintos planes de reconversión se elevaban hasta 1986 a 3.471 millones de pesetas, cifra que se desglosaba en indemnizaciones, complementos salariales y cotizaciones adicionales a la Seguridad Social. Las plusvalías provendrían de la enajenación de la planta de Villaverde, al sur de Madrid: *EIP*, 19 de enero de 1989. Al coste de la operación de venta de Marconi Española se destinaban 7.500 millones en 1988: *EIP*, 2 de mayo de 1988.

de la industria española de la defensa. La investigación confirma el origen civil al menos de una parte de este sector a la vez que recoge la naturaleza ambivalente del mismo.

8. Referencias.

8.1. Fuentes primarias.

Asamblea de Madrid
Congreso de los diputados
Ericsson Archives
Senado de España

8.2. Hemeroteca.

ABC
Boletín Oficial de las Cortes Generales
El País
Computer Business Review
La Repubblica
La Vanguardia
The Wall Street Journal

8.3. Documentos de especial relevancia.

AMPER, *Informe anual*, 2007.

COLLIN, Yvon, *Restructuration de l'industrie aéronautique européenne, rapport d'information*, 414 (98-99) - Commission des finances du Sénat de la France.

EUROPEAN AERONAUTIC DEFENCE AND SPACE COMPANY (2001) *Documento de referencia. Ejercicio económico 2000*, Commission des opérations de bourse, R 01-148, 26 de abril.

EUROPEAN COMMISSION (2014) *Defence Industries. Internal Market, Industry, entrepreneurship and SMEs*, Bruselas, European Commission.

EUROPEAN COMMISSION (2016) *Defence industry. Comprehensive sectoral analysis of emerging competences and economic activities in the European Union*, Bruselas Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

EUROPEAN PARLIAMENT (2016) *The future of EU defence research*, EP/EXPO/B/SEDE/2015-02, Luxemburgo, European Parliament, March.

MARCONI ESPAÑOLA, *Memoria(s) anual(es)*.

OFFICE OF TECHNOLOGY ASSESSMENT (1990) *Arming our allies: cooperation and competition in defence technology*, Washington, DIANE.

8.4. Referencias generales.

ADANERO, J. L. (2006) *Crónicas y testimonios de las telecomunicaciones españolas*, Madrid, COIT, vol. 2.

BELLAIS, R. (2013) "Technology and the defence industry: real threats, bad habits, or new (market) opportunities?", *Journal of Innovation Economics & Management*, 2013/2, 12, 59-78.

BRAUER, Jurgen; DUNNE, Paul (2004) *Arms Trade and Economic Development: Theory, Policy and Cases in Arms Trade Offsets*, Londres; Nueva York, Routledge.

BRZOSKA, M. et al. (1992) *Restructuring of Arms Production in Western Europe*, Oxford, Oxford University Press.

CALVO, A. (2014) *Telecomunicaciones y el nuevo mundo digital en España: la aportación de Standard Eléctrica*, Barcelona, Ariel.

CALVO, A. (sd) "Firm restructuring in the telecommunications equipment industry: the case of IT&T in Spain", mimeo.

COMINOTTI, R.; MARIOTTI, S. (1989) *Italia multinazionale: gli investimenti esteri in Italia e dell'Italia verso i paesi esteri: il rapporto R&P al CNEL*, Milán, Il Sole.

DE DALMAU, J. (2009) *Catalunya aeronàutica: indústria d'oportunitats i reptes*, Barcelona, Enginyers Industrials.

FLETCHER, A. E. (1993) *The European Electronics Industry Towards 1992 – A Profile of Market Leaders*, Oxford, Elsevier.

GOREE, P. F. (1982-1983) *F/A-18 AN/APG-6 5 Radar Case Study Report*, Alexandria, Virginia, Institute for defence analyses, July 1982-August 1983.

GUAY, Terrence R. (1997) "The European Union, expansion of policy-making, and defence industrial policy", *Journal of European Public Policy*, Volume 4, 3, 404-421.

GUMMETT, Philip; STEIN, Josephine Ann (2014) *European Defence Technology*

in Transition, Londres; Nueva York, Routledge.

KARAMPEKIOS, N. et al. (eds.) (2017) *The Emergence of EU Defence Research Policy: From Innovation to Militarization*, Cham, Springer.

KURÇ, Çağlar; NEUMAN, Stephanie G. (2017) "Defence industries in the 21st century: a comparative analysis", *Defence Studies*, 17:3, 219-227. DOI: 10.1080/14702436.2017.1350105

MARCONI ESPAÑOLA (1982) *Memoria anual*.

MARCONI ESPAÑOLA (1985) *Memoria anual*.

MARKUSEN, A. et al. (2003) *From Defence to Development? International perspectives on realizing the peace dividend*, Londres, Nueva York, Routledge, 43-74.

MARTÍ, C. (2013) "La industria de defensa. Principales características y eficiencia de un sector estratégico", *Economía industrial*, 388, 169-182.

MARTIN, Stephen (2014) *The Economics of Offsets: Defence Procurement and Countertrade*, Routledge.

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1983) *Libro blanco de la reindustrialización*, Madrid, Ministerio de Industria y Energía.

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1986) *Informe sobre la industria española*, Madrid, Miner.

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1987) *Informe sobre la industria española*, Madrid, Miner.

MOLAS-GALLART, J. (1992) *Military Production and Innovation in Spain*, Chur, Harwood Academy Press.

NITSCHKE, Erik (1960) *Dynamic America: A History of General Dynamics Corporation and Its Predecessor Companies*, Nueva York, General Dynamics.

PICCINI, R. (2011) *Un caso industriale. Quarant'anni di Marconi*, Florencia, Redazione.

SUARD, Pierre (1993) "Strategy for telecommunications equipment suppliers", *Electrical Communication*, 66: 210.

SUTTON, John (2001) *Technology and Market Structure: Theory and History*. Cambridge, MIT Press.

TOLAINI, R. (2010) *Marconi Italiana. Storia*, Turín, Storiaindustria.