

FASA en l'arrencada de la indústria de l'automòbil a l'Estat espanyol, 1951-1965*

per Tomàs Fernández de Sevilla

RESUM:

L'article analitza la trajectòria de l'empresa Fabricación de Automóviles Sociedad Anónima des de la seva constitució l'any 1951 fins a 1965, quan es va convertir en Fabricación de Automóviles Renault de España S.A. Durant aquest període la societat va passar de funcionar com una simple muntadora de vehicles a convertir-se en una autèntica fabricant d'automòbils. L'èxit de FASA s'emmarca en l'arrencada de la indústria de l'automòbil a l'Estat espanyol ocorreguda durant els anys cinquanta i seixanta. El treball explora la tesi que el desenvolupament de FASA va ser possible gràcies a l'adopció de polítiques industrials estratègiques per part de l'Administració pública i conclou que les polítiques actives de caire proteccionista van tenir un paper rellevant en com a mínim tres moments clau de la vida de l'empresa.

PARAULES CLAU:

Indústria de l'automòbil, FASA, Renault, polítiques estratègiques, desenvolupament industrial.

ABSTRACT:

This paper analyses the path followed by the firm Fabricación de Automóviles Sociedad Anónima from its foundation in 1951 until 1964-65, when it became Fabricación de Automóviles Renault de España S.A. During this period, the firm, from being a simple automobile assembler, became a real automobile manufacturer. The success of FASA must be seen within the context of the Spanish automobile industry's take off during the 1950s and 1960s. The article examines to what extent the development of FASA was possible thanks to the adoption of strategic industrial policies by the Spanish Government and concludes that active protectionist policies played a significant rôle in at least three important moments in the company's life.

KEY WORDS:

Automobile industry, FASA, Renault, strategic policies, industrial development, Franco's Spain.

* Aquest article s'insereix en el marc del projecte d'investigació SEJ2005-02498 «Revolucions tecnològiques i creixement econòmic a Espanya, 1785-1985: un enfocament d'història industrial». Durant la seva realització he gaudit d'una beca de col·laboració i d'una beca d'investigació ADQUA en el Departament d'Història i Institucions Econòmiques de la Universitat de Barcelona. Vull expressar el meu agraïment a Jordi Catalan per haver-me encaminat en aquesta recerca, així com per la seva ajuda i els seus suggeriments. Els possibles errors són de la meua exclusiva responsabilitat.

En els primers anys del nou segle l'Estat espanyol s'ha consolidat com el tercer fabricant d'automòbils de la Unió Europea —el primer en vehicles industrials.¹ Amb una orientació clarament exportadora —un 80% de la seva producció es detina a l'exterior— el sector de l'automòbil ha estat el principal pilar de la competitivitat de l'economia espanyola, en representar prop d'un 25% de les seves exportacions.² Aquestes dades esdevenen encara més impactants si es considera que a l'equador del segle XX la producció del sector no arribava al miler d'unitats anuals —per més de vuit milions als Estats Units, quasi 800 mil a la Gran Bretanya i més de 100 mil a la URSS, França, la RFA i Itàlia (Quadre 1). Són moltes, doncs, les transformacions que va experimentar aquesta branca industrial durant la segona meitat del segle passat.

Si bé els orígens de la indústria de l'automòbil a la península Ibèrica es remunten a 1899, quan Francesc Bonet va patentar el primer tricicle mogut per un motor d'explosió, l'arrencada del sector, entesa com el salt cap a una producció en massa, no va començar fins a l'any 1951, amb la constitució de la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT)³ i de Fabricación de Automóviles S.A. (FASA).⁴ Entremig, l'experiència més destacada es troba en la Hispano Suïza, empresa impulsada l'any 1904 per un grup de capitalistes catalans encapçalats per l'empenta de Damià Mateu i pels coneixements tècnics del brillant enginyer suís Markus Birkigt. Cap a 1928 la Hispano podia fabricar anualment, gràcies a la forja de Ripoll i a la planta de la Sagrera, uns 1.000 turismes, 500 camions i omnibusos i 600 motors d'aviació, navals i industrials. Però el cert és que, malgrat els progressos en la capacitat industrial, la planta de la Sagrera resultava subutilitzada. Així, l'any 1929, en

1. La producció de vehicles va superar els tres milions d'unitats els anys 2003 i 2004 i es va quedar en 2,8 milions l'any 2005: ANFAC, *Memoria 2005*, 38.

2. Per als anys 2003, 2004 i 2005 les exportacions de vehicles han representat un 15% del total de les exportacions espanyoles en valor. Si es considera el conjunt del sector —vehicles, components i peces— el percentatge augmenta fins al 25%: ANFAC, *Memoria 2005*, 38.

3. Una historia de SEAT que analitza el període estudiat la trobem a J. CATALAN, «La SEAT del Desarrollo, 1948-1972», *Revista de Historia Industrial* 30, 2006, 143-193. També es pot consultar E. SAN ROMÁN, «El nacimiento de la SEAT: autarquía e intervención del INI», *Revista de Historia Industrial* 7, 1995, 141-165.

4. Les investigacions més rellevants sobre FASA-Renault, que comprenen el període aquí estudiat, són les de E. CHARRON, «FASA-Renault. Un caso de internacionalización de la producción automovilística», *Política y Sociedad* 5, 1990, 45-63; E. CHARRON, «FASA-Renault: un cas d'hybridation», *Actes du GERPISA* 11, 1994, 114-143; J-L LOUBET, *Renault. Histoire d'une entreprise*, Boulogne Billancourt, ETAI, 210-214; E. SÁNCHEZ SÁNCHEZ, «La implantación industrial de Renault en España: Los orígenes de FASA-Renault, 1950-1970», *Revista de Historia Económica* 1, 2004, 147-175; i E. SÁNCHEZ SÁNCHEZ, *Rumbo al Sur. Francia y la España del desarrollo, 1958-1969*, Madrid, CSIC, 2006, 350-374. També són útils les memòries de M. M. GANDARILLAS, *La fabricación de automóviles Renault en España. El 4CV*, Valladolid, Moisés Miguel Gandarillas, 2003; així com E. Polo, *Renault 4/4*, La Platja d'Aro, Benzina, 1998, i P. GIMENO, *FASA-Renault y los Renault «Todo atras» fabricados en España*, Madrid, Dossat, 2002.

conjunt, a l'Estat espanyol tan sols es van produir un total de 325 vehicles, quantitat que resulta irrisòria si es compara amb la producció dels països més avançats (vegeu quadre 1). En les dècades posteriors, anys trenta i, sobretot, anys quaranta, la producció de vehicles motoritzats va entrar en una situació d'estancament. L'any 1950, entre ENASA, Ford i Eucort no van poder superar la xifra conjunta de 700 unitats.⁵ El trànsit d'una producció artesanal a una producció en sèrie semblava ser una quimera molt llunyana.

El punt d'inflexió en la trajectòria de la indústria de les quatre rodes se situa a l'any 1951, amb la constitució de la SEAT i de FASA. Tot just vint anys després, l'Estat espanyol ja havia ascendit fins al desè lloc en el rànquing internacional de producció de vehicles, amb un *output* que superava les 800 mil unitats; el que va representar la millor trajectòria després de la del Japó. En aquest període, el creixement es va basar en la reserva del mercat intern, fortament protegit de la producció exterior. No va ser fins als anys setanta que el sector es va orientar cap a l'exterior. El canvi d'estratègia va estar determinat pel nou rol que les grans empreses van fer jugar a les seves filials hispàniques: l'especialització en la producció de petits utilitaris de baix valor afegit, aprofitant els diferencials de salaris amb la Comunitat Econòmica Europea. L'èxit d'aquest segment de vehicles ha permès a l'Estat espanyol convertir-se en una de les principals zones productores d'automòbils, tant a nivell europeu —tercer productor de la UE l'any 2004—⁶ com a nivell mundial —setè productor l'any 2004—⁷, encara que la fabricació sempre l'han duta a terme empreses controlades des de fora de les seves fronteres.⁸

L'objectiu d'aquest treball és mostrar els factors que van permetre que la indústria més rellevant de la segona meitat del segle XX s'implantés amb èxit a l'Estat espanyol. La recerca explora la hipòtesi que va ser l'aplicació d'unes polítiques industrials estratègiques per part de l'Administració pública el factor determinant que va permetre el desenvolupament de les quatre rodes.⁹ L'anàlisi de la qüestió es fa a partir de l'estudi del cas de la implan-

5. Una síntesi de la indústria de l'automòbil a l'Estat espanyol durant la primera meitat del segle XX es troba a J. CATALAN, «La creación de la ventaja comparativa en la industria automovilística española, 1898-1996», *Revista de Historia Industrial* 18, 2000, 113-125.

6. ANFAC, *Memoria...*, 39.

7. ANFAC, *Memoria...*, 39.

8. Per a una visió de conjunt de l'evolució de la indústria de l'automòbil a l'Estat espanyol durant la segona meitat del segle XX són imprescindibles els treballs de CATALAN, «La creación de...», 125-155; i J. L. GARCÍA RUIZ, «La evolución de la industria automovilística española, 1946-1999: una perspectiva comparada», *Revista de Historia Industrial* 19-20, 2001, 133-157. Treballs previs sobre el tema es troben a J. CIURÓ, *La historia del automóvil en España*, Barcelona, CEAC, 1970; J. BUENO i A. RAMOS, *La industria del automóvil en España*, Madrid, Bolsa de Madrid, 1981 i J. M. LÓPEZ CARRILLO, *Los orígenes de la industria de la automoción en España y la intervención del INI a través de ENASA*, Madrid, Fundación Empresa Pública, 1996.

9. Una introducció a l'estudi de les polítiques industrials estratègiques la trobem a P. KRUGMAN, «Targeted Industrial Policies: Theory and Evidence», *Industrial Change and Public*

tació i la trajectòria de l'empresa FASA a la ciutat de Valladolid. Dues són les raons que avalen la investigació d'aquesta societat: en primer lloc, com ja s'ha comentat, que va estar present des dels inicis de l'arrencada del sector; en segon lloc, que entre 1953 i 1965 —any aquest últim en què es va transformar en FASA-Renault— va produir quasi un 30% dels automòbils de turisme fabricats a l'Estat espanyol.¹⁰

Noticiar la història de l'empresa, encara més si aquesta va gaudir d'una posició preeminent durant el període estudiat, ens permet aprofundir en el coneixement del sector de l'automòbil en el seu conjunt i aportar així una nova evidència sobre quins van ser els determinants del seu desenvolupament. La novetat d'aquesta recerca rau en les fonts que s'han utilitzat. Als treballs ja realitzats, tant sobre l'empresa com sobre el sector, s'hi aporta l'anàlisi exhaustiva d'unes fonts directes —les fonts principals ens atreviríem a assegurar— fins ara no explorades. Aquestes són les *Actes del Consell d'Administració*, les *Actes del Comitè Executiu* i les *Actes de la Junta General d'Accionistes* de FASA. Així mateix, el treball es completa amb el buidatge d'una altra font directa, com són les *Memòries d'activitat* de l'empresa, que fins ara han estat infrutilitzades.

QUADRE 1

Principals fabricants d'automòbils en unitats de vehicles produïts

1928		1950	
Posició	(unitats)	Posició	(unitats)
1. Estats Units	4.538.759	1. Estats Units	8.003.100
2. Canadà	242.382	2. Regne Unit	783.700
3. Regne Unit	211.877	3. Canadà	390.100
4. França	210.000	4. URSS	359.000
5. Alemanya	89.950	5. França	357.700
6. Itàlia	55.010	6. RFA	304.900
7. Txecoslovàquia	13.150	7. Itàlia	128.600
8. Àustria	9.410	8. Bèlgica	48.700
9. Bèlgica	7.000	9. Austràlia	37.700
10. Suïssa	1.700	10. Japó	31.600
11. Suècia	1.362	11. Txecoslovàquia	30.500

Policy, Wyoming, Jakson Hole, 1983, 123-156; i P. KRUGMAN, «Import Protection as Export Promotion: International Competition in the Presence of Oligopoly and Economics of Scale» *Monopolistic Competition and International Trade*, Oxford, Oxford University Press, 1984, 180-193. Els fonaments de l'argumentació proteccionista es poden trobar a l'obra d'ALEXANDER HAMILTON *Report on Manufactures* (1791); vegeu a Google Book Search: *Reports of the Secretary of the Treasury of the United States; Report by Mr. Hamilton on Manufactures, december, 1791*, 78-133. Un altre clàssic sobre la defensa del proteccionisme és el de F. LIST, *El sistema nacional de economia política*, Mèxic, Fondo de Cultura econòmica, 1942.

10. Vegeu apèndix I.

12. Rússia	799	12. Suècia	16.700
13. Japó	470	13. RDA	9.200
14. Hongria	460	14. Hongria	2.900
15. Espanya	325	15. Països Baixos	1.300
16. Polònia	320	16. Polònia	800
17. Dinamarca	165	17. Iugoslàvia	800
		18. Espanya	637

1973		1996	
Posició	(unitats)	Posició	(unitats)
1. Estats Units	12.638.000	1. Estats Units	11.796.000
2. Japó	7.088.000	2. Japó	10.347.000
3. RFA	3.949.000	3. Alemanya	4.844.000
4. França	3.242.000	4. Corea del Sud	2.813.000
5. Regne Unit	2.164.000	5. França	2.530.000
6. Itàlia	1.960.000	6. Espanya	2.412.000
7. URSS	1.604.000	7. Canadà	2.397.000
8. Canadà	1.575.000	8. Regne Unit	1.924.000
9. Bèlgica	1.016.000	9. Itàlia	1.545.000
10. Espanya	823.000	10. Bèlgica	1.242.000
11. Brasil	733.000	11. Mèxic	1.199.000
12. Austràlia	410.000	12. Rússia	1.040.000
13. Suècia	383.000	13. Xina	1.013.000
14. Mèxic	283.000	14. Brasil	918.000
15. Argentina	282.000	15. Índia	774.000
16. Txecoslovàquia	195.000	16. Suècia	464.000
17. Polònia	192.000	17. Polònia	443.000
18. RDA	180.000	18. Argentina	339.000
19. Iugoslàvia	135.000	19. Austràlia	321.000
20. Xina	116.000	20. Rep. Txeca	268.000

Font: CATALAN, «La creación de...», 115

La gestació de FASA

La iniciativa de muntar a Valladolid el Renault 4CV va sorgir del Tinent Coronel Manuel Jiménez Alfaro,¹¹ que pretenia dotar a l'Estat espanyol d'una indústria de l'automòbil pròpia.¹² En cap cas va ser un projecte pen-

11. Manuel Jiménez Alfaro, militar de carrera i enginyer d'armament, va ser director general d'indústria i material del Ministeri de la Guerra. També fou conseller de l'Institut Nacional de Industria.

12. M. JIMÉNEZ ALFARO, «Historia de FASA», *El Norte de Castilla*, 9 de març de 1978. El motiu de la decisió de localitzar la factoria a Valladolid continua, al meu parer, essent una incògnita. Si be en diversos treballs s'assenyalen factors com ara la situació geogràfica, al centre del quadrant nord-oest peninsular, les bones connexions ferroviàries o el fet de disposar de mà-

sat al quarter central que la Régie Nationale des Usines Renault (RNUR)¹³ té a Billancourt, sinó, ben al contrari, en els primers moments, de la ribera del Sena només hi van venir entrebancs. Cap a finals de 1950, quan el militar va entrar en contacte amb individus relacionats amb la Régie Renault, el sector del motor hispànic es trobava en un clar subdesenvolupament. Durant aquell any, la producció interior de vehicles —en mans d'ENASA, Ford i Eucort— ni tan sols va arribar a les 700 unitats.¹⁴ En aquest context, l'antic company d'acadèmia militar del general Franco va topar amb les reticències dels responsables de Billancourt a implicar-se en el projecte. El motiu era que la producció exterior no formava part de l'estratègia de la Régie. Efectivament, un cop acabada la segona Guerra Mundial i sota la presidència de Pierre Lefaucheu,¹⁵ el muntatge a l'estranger obeïa més a circumstàncies administratives, especialment a la presència de mercats tancats, que no a una voluntat d'expansió de la companyia. Albert Grandjean,

d'obra qualificada producte de la presència a la localitat dels tallers principals de la RENFE i de l'Escola de Perits Industrials (vegeu J. FERNÁNDEZ ARRUFÉ i R. PEDROSA, «El impacto de FASA-Renault en la economía de Castilla-León», A. VÁZQUEZ, G. GARAFOLLI i J. GILLY (ed.), *Gran empresa y desarrollo económico*, Madrid, Síntesis, 215-235; GARCÍA RUIZ, «La evolución de...», 141; SÁNCHEZ SÁNCHEZ, «La implantación de...», 150; o GANDARILLAS, *La fabricación de...* 34). Crec que en realitat el que va prevaler van ser les connexions que Jiménez Alfaro tenia amb la ciutat, sobretot amb José González Regueral, aleshores alcalde de la ciutat i antic company seu a l'acadèmia militar. Aquest hauria presentat a Jiménez Alfaro les dues persones que li van subministrar els dos béns més necessaris: els terrenys i les naus industrials i els capitals. Els primers foren subministrats per Ramón López Mozo, posteriorment conseller de FASA; mentre que els capitals van ser aconseguits per Santiago López González, que seria membre del primer consell de FASA i posterior secretari, mercès a la seva coneixença de gran quantitat de petits i mitjans rendistes de Valladolid. López González es va implicar en l'assumpte a demanda del seu apoderat Alfonso Sánchez Huertas, futur conseller de la societat i aleshores estretament vinculat a l'alcalde González Regueral, (JIMÉNEZ ALFARO, *Una historia...*). També convé destacar que tant la mare com el germà del tinent coronel residien a la ribera del Pisuerga.

13. Per a una història de la Renault, vegeu LOUBET, *Renault, histoire...* Els inicis del grup Renault són exposats a P. FRIEDENSON, *Histoire des usines Renault, naissance de la grand entreprise, 1898-1939*, París, Seuil, 1972. Per a conèixer la seva evolució posterior, F. PICARD, *L'épopée de Renault*, París, Albin Michel, 1976; C. POPEREN, *Renault, regards de l'intérieur*, París, Messidor, 1983; i E. SEIDLER, *Le Défi Renault*, París, Edita-Denoël, 1981. Una visió conjunta de la indústria de l'automòbil a França s'ofereix a J-L. LOUBET, *Histoire de l'automobile française*, París, Seuil, 2001.

14. CATALAN, «La creación de...».

15. Pierre Lefaucheu (1898-1955), doctor en dret i «Compagnon de la Libération», va entrar a treballar com a enginyer, l'any 1925, a la Compagnie Générale de Construction de Fours, de la qual acabaria essent el director. Membre de la Resistència, va militar a l'Organisation Civile et Militaire (OCM) on, al costat de Jacques Piette, Aimé Lepercq, Henry Arscay i Robert Lacoste, va treballar sobre les possibles condicions en què es trobaria França un cop finalitzada la Guerra. Va ser designat administrador provisional de la Société Anonyme des Usines Renault (SAUR) el 4 d'octubre de 1945, i es va convertir poc després en el primer president de la RNUR. Abrandat defensor de les nacionalitzacions, amb la producció en sèrie del 4CV va convertir la RNUR en el primer fabricant francès d'automòbils. Va morir l'11 de febrer de 1955 en un accident de cotxe camí d'Estrasburg. LOUBET, *Renault, histoire...*, 379.

qui va ser Director General de la RNUR entre 1945 i 1959, ho va exposar amb absoluta claredat:

«*Oui, nous étions contre cette formule de montage ... Nous la considérons comme assommante sur tous les plans*».¹⁶

Però aquest no va ser, ni de bon tros, el principal obstacle amb què va topar Jiménez Alfaro. Ni tan sols ho va ser la delicada situació financera de la Régie durant la primera postguerra. El cert és que Lefauchaux no estava disposat a emprendre cap col·laboració amb el règim franquista pel rebuig que aquest li provocava. Tot i així, la seva postura inicial es va anar estovant per la pressió dels seus col·laboradors, que creien que el projecte comportava molts més beneficis que no perjudicis. D'entre els avantatges que assenyalaven, hi destacaven el fet de poder accedir a un mercat tancat que, alhora, limitava l'entrada de nova competència;¹⁷ la disminució dels costos de producció de les fàbriques franceses gràcies a la venda de peces a la futura planta; els beneficis derivats del pagament dels cànon d'explotació de les llicències, que romandrien encara que la producció del vehicle es nacionalitzés en un 100% i el fet de comptar amb una societat comercial ja implantada en el territori —es tractava de la Sociedad Anónima Española de Automóviles Renault (SAEAR).¹⁸ Als arguments dels seus subordinats, s'hi va afegir l'amenaça de Jiménez Alfaro de trucar a la porta de la Volkswagen en cas que l'acord no fructifiqués.¹⁹ Tot plegat va provocar que Lefauchaux s'empassés els seus escrúpols i acceptés l'*affaire espagnol*, això sí, amb la doble condició que la comercialització dels vehicles restés en mans de la SAEAR²⁰ i que l'o-

16. RNUR, *Reunión du Courier*: 13 juin 1955; reproduït a LOUBET, *Renault, histoire...*, 210.

17. L'acord comercial francoespanyol de 1949-1950 autoritzava la importació de tan sols 132 vehicles complets, als quals s'imposava uns drets aranzelaris que rondaven el 65% del seu preu de compra, fet que obligava a produir a l'Estat espanyol per a accedir al seu mercat, vegeu SÁNCHEZ SÁNCHEZ, *Rumbo al sur...*, 353.

18. La SAEAR va ser creada l'any 1909 per Fernand Renault com a societat comercialitzadora dels vehicles Renault a l'Estat espanyol. Després d'una època de relativa bonança, a partir dels anys quaranta va entrar en un estat semiletàrgic com a conseqüència de la política d'importacions de l'administració franquista. Una història de la SAEAR es troba a M. CEBRIAN, «La primera implantación de Renault en España: la Sociedad Anónima Española de Automóviles Renault, 1909-1958», Universidad Carlos III-Fundación Eduardo Barreiros, 2003.

19. CHARRON, «FASA-Renault: un cas...», 116; LOUBET, *Histoire de...*, 211.

20. No obstant això, la casa de Valladolid sí que va intentar en tot moment controlar directament part de la producció o, com a mínim, de poder determinar a qui s'adjudicaven els cotxes. En aquella època de manca de turismes, posseir un utilitari era un privilegi, i la seva venda en el mercat negre, un negoci enormement lucratiu. D'aquest fet, n'eren conscients els promotors de FASA, que ja en el Consell d'Administració celebrat el 12 de gener de 1952, quan encara faltava més d'un any i mig perquè se'n muntessin les primeres unitats, van determinar, amb el vist-i-plau de la SAEAR, que els primers vint cotxes produïts serien posats a disposició de Manuel Jiménez Alfaro i que els següents 1.200 es distribuïrien, mantenint el preu de venda

peració no els costés ni un duro «*ne pas mettre un sou dans l'affaire*».²¹ Finalment, el 12 de febrer de 1951, Manuel Jiménez Alfaro i Pierre Lefauchaux van signar el contracte de fabricació del Renault 4CV a l'Estat espanyol.²²

Un cop assolit l'acord amb la RNUR s'imposava aconseguir l'autorització de l'administració franquista a l'establiment de la nova indústria. El primer pas de Jiménez Alfaro va ser involucrar Nicolás Franco,²³ germà del dictador, en el projecte. L'objectiu era acumular forces per salvar el principal obstacle: l'oposició de l'INI, especialment del seu president, Juan Antonio Suanzes, que pretenia monopolitzar la producció d'utilitaris.²⁴ Malgrat l'hostilitat del responsable del *holding* públic, l'habilitat amb què Jiménez Alfaro va jugar les seves cartes —entre aquestes l'accés directe al cap d'Estat—²⁵ va permetre que el seu pla pogués tirar endavant. El principal argument que va fer valer fou l'optimisme sobre la velocitat de nacionalització dels components del 4CV; igualment tampoc no es pot descartar el paper que hi hauria

al públic, a raó d'un per cada fracció de 50.000 pessetes del capital social, amb la intenció de facilitar així la seva subscripció (FASA, *Actas del Consejo*, 12 de gener de 1952).

21. LOUBET, *Renault: Histoire de...*, 211.

22. En el contracte per a la fabricació i muntatge a Espanya del Renault 4CV s'establia que la *Régie* es comprometia a cedir les llicències de fabricació, l'assistència tècnica i els equips necessaris per al funcionament de la cadena de muntatge, així com també autoritzava FASA a adquirir lliurement el material necessari tant al mercat interior com a l'exterior, sempre que aquest complís els requisits d'homologació tècnica. Per la seva banda, FASA es comprometia a abonar un cànon del 2,5% sobre el preu de venda de cada vehicle; a no introduir cap modificació als 4CV muntats a Valladolid; a mantenir en secret la informació subministrada i a permetre en tot moment la inspecció dels agents francesos. Finalment, s'estipulava que FASA seria la responsable de les activitats industrials, mentre que la SAEAR seria la responsable dels serveis de venda i postvenda. Respectant aquesta distribució de competències, tant la RNUR com FASA van acordar no interferir en els assumptes interns de l'altra part. Vegeu SÁNCHEZ SÁNCHEZ, *Rumbo al sur...*, 154.

23. Nicolás Franco era oficial de l'armada i enginyer naval. Durant la Segona República va ocupar els càrrecs de director de l'Escola Superior d'Enginyers Navals (1932-1934) i, des de 1935, de director general de la Marina Mercant. Des d'un primer moment va col·laborar al costat del seu germà, Francisco Franco, en el cop d'estat del 18 de juliol. La seva participació en el bàndol feixista va consistir a actuar com a representant dels insurrectes a Portugal. En aquesta direcció, l'any 1938 va ser nomenat ambaixador a Lisboa, càrrec que ocuparia fins a 1957. Des del seu retorn de Portugal, l'any 1958, fins a la seva mort, l'any 1977, va ser procurador a Corts per designació directa del dictador.

24. SÁNCHEZ SÁNCHEZ, *Rumbo al sur...*, 354. La relació de l'INI amb la indústria de l'automòbil s'estudia a E. SAN ROMÁN, *Ejército e Industria: el nacimiento del INI*, Barcelona, Crítica, 1999. Altres estudis sobre l'INI a P. SCWARTZ i M. J. GONZÁLEZ, *Una historia del Instituto Nacional de Industria (1941-1976)*, Madrid, Tecnos, 1978; R. MYRO, *El INI en la industria española: especialización sectorial, eficacia económica y rentabilidad*, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, 1980; P. MARTÍN ACEÑA i F. COMÍN, *I.N.I. 50 años de industrialización española*, Madrid, Espasa Calpe, 1991; A. GÓMEZ MENDOZA (ed.), *De mitos y milagros. El Instituto Nacional de Autarquía*, Monografías de Historia Industrial, Ed. U.B.-Fundación Duques de Soria, 2000.

25. JIMÉNEZ ALFARO, «Historia de...».

jugat l'animadversió dels nous ministres de Comerç, Indústria i Hisenda cap al president de l'INI.²⁶

El vist-i-plau al projecte es va obtenir en el Consell de Ministres celebrat el 10 d'octubre de 1951. Nou dies més tard es va publicar en el BOE la disposició oficial que autoritzava la fabricació del Renault 4CV a la ciutat de Valladolid.²⁷ En aquesta, a banda de les condicions generals de la norma onzena de l'ordre ministerial del 12 de setembre de 1939 que afectaven a tota indústria nova, s'hi assenyalaven unes «normes especials» segons les quals, entre d'altres requisits, es condicionava la comercialització pública dels vehicles en què, incloses les despeses de muntatge, el 50% del preu de venda a fàbrica correspongués a despeses fetes a l'Estat. Aquest percentatge s'havia d'incrementar fins al 70% un any després d'haver iniciat la producció; al 90% durant el tercer any —incloent-hi l'embragatge, la caixa de canvis i el motor—, per assolir finalment una producció 100% «nacional» en el transcurs del sisè any. Així mateix, també s'imposava que per poder iniciar la producció en sèrie s'havia de garantir una producció mínima de 200 unitats mensuals.

Finalment, el 29 de desembre de 1951 es va constituir a la ciutat de Valladolid la societat Fabricación de Automóviles Sociedad Anónima (FASA). L'empresa va ser inscrita al Registre Mercantil l'últim dia de l'any, amb un capital social de cinc milions de pessetes, que va ser ampliat fins a 60 milions dotze dies més tard. En el consell constituent, compost completament per persones naturals o estretament relacionades amb Valladolid,²⁸ es va reservar la presidència a Nicolás Franco, mentre que la direcció i la gerència foren per a Manuel Jiménez Alfaro. A aquest últim, com a compensació per haver cedit la llicència de muntatge del 4CV, se li va atorgar un 2% dels

26. El juliol de 1951 es va produir una crisi de govern. Els canvis més significatius van ser la divisió del Ministeri d'Indústria i Comerç en dues carteres; el cessament de Suanzes i la incorporació de Gómez de Llano a Exteriors, Cavestany a Agricultura i Arburúa a Comerç. Els nous responsables econòmics van manifestar la seva intenció d'anar abandonant paulatinament les pretensions autàrquiques. Vegeu C. BARCIELA, I. LÓPEZ, J. MELGAREJO i J. A. MIRANDA, *La España de Franco (1939-1975). Economía*, Madrid, Síntesis, 2005, 164.

27. BOE, 19 d'octubre de 1951, 292.

28. Els integrants del primer Consell d'Administració de FASA van ser Francisco Mateo Martínez —president de l'hotel Conde Ansúrez de Valladolid; Eduardo Fernández Araoz; Eusebio Eloy Caro Rodríguez; José Luis Rodríguez Semprún —que procedia de l'empresa Hijos de H. Gutiérrez S.A., de Valladolid i el mateix Manuel Jiménez Alfaro —la mare del qual residia a la ciutat castellana, on el seu germà era el responsable de la Fàbrica Nacional de Explosivos. Menció a banda mereix Santiago López González, peça clau de la recaptació entre petits i mitjans rendistes de Valladolid d'un 75% dels 60 milions del capital social inicial de FASA. Aquest, que va començar com a mosso als tallers metal·lúrgics de l'empresa val·lisoletana Hijo de Ciriaco Sánchez, societat que acabaria presidint, era a començament dels anys cinquanta comptable de moltes empreses de Valladolid, ciutat de la qual acabaria essent alcalde (1961-1965) L'origen dels integrants del primer Consell d'Administració s'amplia a GANDARILLAS, *La fabricación...*, 39-42.

beneficis anuals que s'obtinguessin en els primers vint anys d'activitat.²⁹ La factoria es va establir en uns terrenys de 60 mil metres quadrats situats als afores de Valladolid, dels quals es van cobrir una tercera part.³⁰ El responsable de la construcció i condicionament de les instal·lacions va ser l'arquitecte francès de la RNUR que havia dirigit els treballs de reconstrucció de la factoria flamenca d'Haren-Vilvoorde. La planta castellana va ser projectada per a una capacitat màxima de producció d'entre 6.250 i 6.500 vehicles anuals, tot i que se'n podia reduir el ritme, en cas de manca de matèries primeres,³¹ en un 35%. Segons un estudi encarregat pel consell d'administració, aquest nivell de producció era factible, ja que, per al període de 1952-1960, s'estimava una demanda anual del mercat espanyol de 28.828 turismes.³² Durant el muntatge del 4CV la plantilla de FASA va voltar sobre les 450 persones.³³

Els cinc milions del capital social inicial van ser aportats per un centenar de petits i mitjans capitalistes relacionats amb la ciutat de Valladolid,³⁴ els quals van cobrir, al seu torn, 39 dels 55 milions de l'ampliació aprovada.³⁵ La resta del capital va ser ofert, a començaments de juny de 1952, a la SAEAR, que el va desemborsar immediatament.³⁶ D'aquesta manera, el dia 9 de juny de 1952 pot ser considerat com el punt de partida de l'activitat industrial de FASA, que en els seus inicis va consistir a preparar les instal·lacions als requisits de la nova producció.

El muntatge del 4CV es posa en marxa

La producció industrial de FASA no va arrencar fins al 4 de juny de 1953, quan els primers conjunts de peces procedents de Billancourt van arribar a la factoria castellana. Les normes establertes per la Junta de Coordinació

29. FASA, *Actas del Consejo*, 5 de gener de 1952.

30. FASA, *Memoria de Actividad*, any 1953.

31. La principal preocupació era el dèficit d'acer, que es pensava que quedaria solucionat amb l'entrada en funcionament de diverses instal·lacions siderúrgiques, entre les quals destaca per la seva importància la d'Avilés (FASA, *Memoria de actividad*, any 1952).

32. FASA, *Memoria de actividad*, any 1952.

33. La plantilla a 31 de desembre de 1955 era de 465 persones, FASA, *Memoria de actividad*, any 1955. A 31 de desembre de 1957 s'havia reduït a 440 treballadors, FASA, *Memoria de actividad*, any 1957.

34. En la Junta General de Senyors Accionistes celebrada el 12 de gener de 1951, s'hi trobaven presents o representats 108 accionistes, que en conjunt posseïen el 92% del capital social (FASA, *Actas de la Junta*, 12 de gener de 1951).

35. FASA, *Actas del Consejo*, 8 de juny de 1952. Com ja s'ha comentat en la nota 20, per tal de facilitar la subscripció del capital, es van reservar els primers 1.200 4CV, i es va mantenir el preu de venda al públic a raó d'un per cada fracció de 50.000 pessetes del capital social (FASA, *Actas del Consejo*, 12 de gener de 1952).

36. FASA, *Actas del Consejo*, 14 de juny de 1952.

del Comerç Exterior van fixar un mínim del 60% de producció interior com a condició necessària per tal que els cotxes quedessin classificats com de lliure distribució i sense el recàrrec del 40% del *Fondo de Retorno*.³⁷ Els nous requeriments elevaven del 50 al 60% les despeses sobre el preu de venda que calia fer en el mercat interior, mentre que el valor dels materials i elements «nacionalitzats» sobre el preu de cost del vehicle s'incrementava d'un 25 a un 40%.

Les noves disposicions van fer encara més urgent la necessitat de nacionalitzar els diferents conjunts, components i peces —operació que ja portava un notable retard. Els estudis de producció d'aquests elements per part de la indústria auxiliar no havien començat fins al juliol de 1952, quan es van rebre de la Régie els dos primers 4CV completament desmuntats amb els seus croquis corresponents. En els casos en què no es disposava dels esbossos, habitualment perquè les peces no eren propietat de la RNUR sinó dels seus proveïdors, la solució adoptada consistia a copiar directament de les mostres; la solució alternativa —propiciar acords entre els proveïdors locals i els francesos— s'aplicava amb menor freqüència. Malgrat aquesta aparença, en la majoria dels casos s'optava per «afusellar» directament les peces d'origen, ja que els proveïdors de la Régie Renault no solien estar protegits per cap dret de producció a l'Estat espanyol.³⁸

El 8 d'abril de 1953 es va rebre de l'Instituto Español de Moneda Extranjera (IEME) la comunicació de l'obertura de crèdit per a la importació de peces; tot i que aquest es va condicionar a l'ingrés previ del *Fondo de Retorno*.³⁹ Haver de satisfer aquest recàrrec era un cop molt dur per a FASA, perquè implicava immobilitzar un 16% del seu capital social. Després d'un seguit de negociacions es va acordar que la quantia del fons es determinaria en funció del percentatge d'aportació interior que s'assolís. Per tot això, el crèdit base per a la importació dels primers mil conjunts de peces no es va concedir fins al 16 de maig. Un cop obert el crèdit van començar a entrar de forma regular a les instal·lacions de Valladolid vagons Transfesa,⁴⁰ que sortien precintats de Billancourt i eren oberts als magatzems de FASA davant

37. El *Fondo de Retorno* era un gravamen que sortia d'aplicar un determinat percentatge sobre el total de pessetes destinades a la importació i s'imposava si no es complien els terminis fixats per a la nacionalització del vehicle.

38. GANDARILLAS, *La fabricación...*, 52.

39. L'operació es va dur a terme amb la Société Générale de Banque mitjançant el Banco Hispano Americano, ja que el Banco Castellano, que participava en el Consell d'Administració de FASA, va comunicar que les operacions de crèdit exterior no entraven en la seva activitat corrent (FASA, *Actas del Consejo*, 11 d'abril de 1953).

40. Els vagons Transfesa disposaven d'eixos intercanviables que permetien superar la diferència d'amplada de via entre l'Estat espanyol i el francès. Entre els conjunts *Completely Knocked Down* (CKD) que es rebien a Valladolid destacaven per la seva importància els conjunts motopropulsors, compostos pel motor, l'embragatge i la caixa de velocitats.

del personal del cos pericial de duanes de servei a la factoria.⁴¹ Aquest sistema de transport va comportar grans beneficis per a la societat castellana, ja que li va permetre aïllar-se de les dificultats que sovint tenien lloc amb el transport ferroviari a la frontera administrativa d'Irun, així com de les paralizacions de càrregues i descàrregues pròpies del franquisme dels anys cinquanta. Amb aquestes facilitats, el trajecte París-Valladolid s'estimava en només sis dies de duració. Igualment, la presència d'una duana a la mateixa fàbrica simplificava la importació fraudulenta de material no autoritzat, en fer més senzill el fet de poder eludir el control de contingents.

L'1 d'agost de 1953, un cop superats tots els tràmits, es va iniciar el treball en cadena.⁴² La producció en sèrie va començar dos mesos més tard, a un ritme de deu vehicles per jornada laboral de vuit hores.⁴³ El principal problema que va afrontar FASA va ser la incapacitat per atendre els requeriments de producció interior. Com a conseqüència, la Secretaria General Tècnica de la Dirección General de Industria va decretar l'abonament íntegre del fons, ja que va entendre que no s'havia assolit el percentatge mínim exigut del 60% en la nacionalització dels vehicles.⁴⁴ Segons els responsables de la societat castellana, la font de tots els mals es trobava en l'estructura de la indústria auxiliar, que jutjaven d'obsoleta per a poder afrontar una producció a gran escala, la qual cosa generava nombrosos problemes de qualitat en les peces lliurades.⁴⁵ L'altre gran inconvenient de la casa de Valladolid es trobava en la seva incapacitat per assolir l'objectiu de produir 25 unitats diàries —o el que és el mateix, 6.250 vehicles anuals; de fet, la cadència de l'any 1954 va ser pitjor que la de 1953 (vegeu gràfic 1). Tot aquest cúmul de dificultats provocava que a Billancourt s'anés generant una desconfiança creixent cap a la viabilitat del projecte. El mateix Lefaucheu s'exclamava en aquest sentit:

*«Cette affaire, que nous ne contrôlons pas, que nous ne menons pas, marche un peu à l'espagnole et nous n'en sommes pas satisfaits... Je dois même dire que cette société ne m'inspire pas une confiance totale. Le président n'est pas souvent là..., le colonel Alfaro, dont l'énergie est incontestable, semble plus un artiste qu'un industriel... Que faut-il faire?»*⁴⁶

41. Com a conseqüència de l'escassetat del període autàrquic, es va muntar un taller de fusteria que aprofitava la fusta utilitzada en l'emalatge dels conjunts rebuts per a fabricar multitud de mobles d'ús quotidià a la factoria (GANDARILLAS, *La fabricación...*, 159).

42. Els onze primers 4CV van sortir de la factoria de FASA en desfilada cap a l'Ajuntament de Valladolid el dia 12 d'agost de 1953 (FASA, *Memoria de Actividad*, 1953).

43. FASA, *Actas de la Junta*, any 1953.

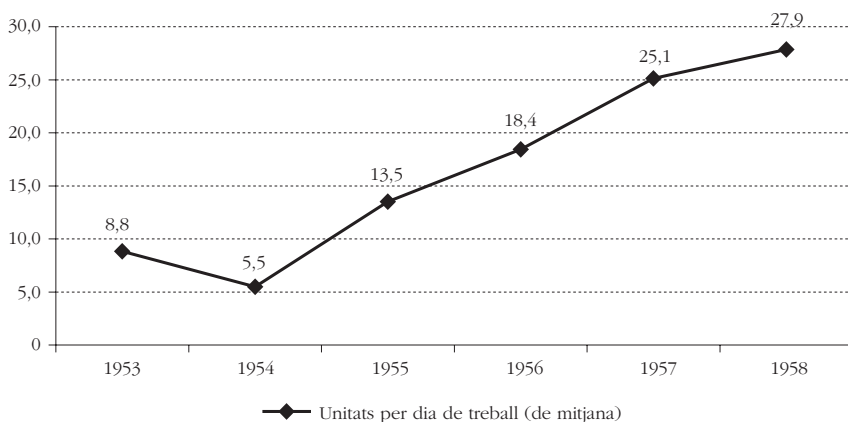
44. FASA, *Actas del Consejo*, 11 de novembre de 1953.

45. GANDARILLAS, *La fabricación...*, 62.

46. LOUBET, *Renault, histoire...*, 211.

La resposta al president de la RNUR va venir de Pierre Meilhan,⁴⁷ que de forma crua va exposar la realitat de les relacions amb Valladolid: «*Si nous n'avions pas cette usine, il serait impossible de vendre des voitures en Espagne. Et n'oublions pas que nous avons arraché cette affaire à Volkswagen*».⁴⁸ No hi havia volta de full, si la Régie pretenia vendre automòbils a l'Estat espanyol havia d'assumir la seva penitència, si nó el terreny quedaria abonat per a l'entrada dels alemanys.

GRÀFIC 1
FASA: cadència de producció del Renault 4CV



Font: Apèndix II.

Un canvi de rumb necessari

El viratge en la gestió de FASA va començar a mitjan 1954 quan el Banco Ibérico de la família Fierro⁴⁹ va adquirir un 10% de les accions de la societat

47. Pierre Meilhan (1912-1993), llicenciat en dret i en lletres i diplomad per l'École Libre de Sciences Politiques. Auditor de la Cour des comptes des de 1941, va ser conseller de la Liberation. Acabada la Guerra va entrar a la RNUR com a director dels serveis jurídics (1945), per convertir-se posteriorment en director financer (1960). Va ser president de la DIAC (l'entitat de finançament a crèdit de la Régie) i de moltes altres filials de la RNUR. Des de l'any 1965 va ser vocal del consell d'administració de FASA. Pierre Meilhan era parent de Pierre Dreyfus (vegeu nota 52) qui seria el successor de Lefaucheux. LOUBET, *Renault, histoire ...*, 379.

48. LOUBET, *Renault, histoire...*, 211.

49. Una biografia d'Ildefonso Fierro, patriarca de la família, a J. L. GARCÍA RUIZ, «Ildefonso González-Fierro Ordóñez (1882-1961)», TORRES (dir.), *Cien empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, IID, 2000, 294-297. Les relacions entre els Fierro i els Franco s'exposen a M. SÁNCHEZ SOLER, *Los banqueros de Franco*, Madrid, Oberon, 2005, 133-143.

—concretament 6.040 accions del total de 60 mil.⁵⁰ Mig any després, l'IEME va concedir a FASA —en una operació gestionada pel mateix banc— un crèdit en francs francesos per valor de 350 milions de pessetes per a la importació de peces i conjunts.⁵¹ Aquesta operació va ser el bàlsam que FASA necessitava per poder afrontar amb garanties el futur immediat.

Coincidint amb aquest nou rumb que s'estava prenent a Valladolid, es va produir un fet luctuós que va canviar la dinàmica de les relacions entre FASA i la RNUR. El dia 11 de febrer de 1955, Pierre Lefauchaux va morir en un accident de trànsit a Saint-Dizier, de camí a Estrasburg, on es dirigia a impartir una conferència. El substitut de l'antic militant de la Resistència va ser Pierre Dreyfus,⁵² vicepresident de la Régie des de l'any 1948. Dreyfus representava una nova generació de tecnòcrates no tan influenciada per l'ocupació alemanya.⁵³ La visió que tenia sobre la manera com havien de ser les relacions amb l'Espanya franquista va afavorir que s'acabessin les reticències a col·laborar amb el règim dictatorial del sud dels Pirineus. En les seves memòries, es reflecteix quin era el seu punt de vista sobre la qüestió:

«Si proche que je sois des Espagnols [ja que havia treballat i viscut a Espanya], je n'ai jamais été suspect de sympathie à l'égard du régime franquiste. Mais je partageais l'opinion de beaucoup d'Espagnols, selon laquelle la modernisation de l'économie du pays entraînerait une libéralisation politique...»⁵⁴

Si les relacions amb l'Espanya franquista s'enfocaven amb un altre prisma, el mateix succeïa amb el muntatge a l'estranger. A diferència del que passava amb Lefauchaux, la producció fora de l'hexàgon va esdevenir un element important dins l'estratègia de la Régie. I no tan sols això, sinó que l'atenció alhora d'obrir noves plantes se centrava preferentment cap als països en vies de desenvolupament amb mercats tancats —com era el cas de l'Estat espanyol (vegeu quadre 2). Dreyfus valorava que els avantatges d'aquesta aposta eren molt superiors a les possibles pèrdues.

50. FASA, *Actas de la Junta*, 28 de maig de 1954.

51. FASA, *Actas del Consejo*, 21 de desembre de 1954.

52. Pierre Dreyfus (1907-1994), doctor en dret, després de l'alliberament va rebre l'encàrrec de Robert Lacoste, ministre de Producció Industrial, de gestionar les empreses *sans patron*: Renault, Berliet, Lavalette-Bosch i Francolor. Va ser designat com a representant del Ministeri de Comerç i Indústria al consell d'administració de la RNUR, del qual va ser vicepresident l'any 1948. El 27 de març de 1955, després de la mort en accident de Lefauchaux, va ser designat president de la RNUR, càrrec que ocuparia fins al 31 de desembre de 1975. Des de la presidència de la Régie va jugar un rol essencial en la història de Renault, fins al punt que es va convertir en un dels més grans industrials francesos. L'any 1981, amb l'arribada de l'esquerra al poder, va ser cridat per Pierre Mauroy al capdavant del Ministeri d'Indústria, i es va convertir en un dels homes més propers al president de la República. LOUBET, *Renault, histoire...*, 377.

53. LOUBET, *Histoire de...*, 280.

54. P. DREYFUS, *Une nationalisation réussie*, París, Fayard, 1981, 143.

«Ces usines permettent d'accroître les ventes dans des pays ayant peu de devises ou désirant s'industrialiser... Dans les pays lointains, elles permettent de s'assurer une quasi-exclusivité d'importation puisque seuls les monteurs sont autorisés à rester sur place...».⁵⁵

Tot plegat va fer que l'*affaire espagnole* fos observat amb uns altres ulls: es tractava d'intentar treure el màxim profit d'un mercat reservat als productors allí instal·lats. Al mateix temps que es consolidava la nova línia estratègica a Billancourt, a Valladolid apareixia un nou soci amb voluntat de continuar impulsant la societat. Aquest nou agent, que acabava d'adquirir el mateix percentatge d'accions que tenia el Banco Ibérico, era el Banco de Santander. La primera mesura que va prendre el banc dels Botín⁵⁶ va ser assumir una ampliació del capital de 20 milions de pessetes.⁵⁷ Aquesta operació va modificar les relacions de poder dins de FASA i va comportar canvis en la seva gestió. El primer pas va ser la designació de José Mir Cabrol, enginyer industrial del grup Nueva Montaña Quijano (NMQ) —i per tant lligat al Banco Santander—⁵⁸ com a subdirector de la societat.⁵⁹

QUADRE 2

Creació de fàbriques de muntatge d'automòbils Renault fora de França, 1945-1965

1947	Bèlgica (reobertura)	1953	Àfrica del Sud	1962	Costa d'Ivori
			Japó		Madagascar
1948	Irlanda	1956	Israel	1963	Portugal
					Veneçuela
1950	Austràlia	1959	Brasil	1964	Xile
	Gran Bretanya (reob.)		Itàlia (fàbrica		
	Índia		Alfa Romeo)		
	Mèxic		Filipines		
1952	Espanya	1960	Algèria	1965	Canadà
			Argentina		Costa Rica
			Nova Zelanda		Tunísia

Font: LOUBET, *Renault. Histoire d'une...*, 220.

55. Pierre Dreyfus, nota a Pierre Meilhan, 4 juny de 1956, reproduït a LOUBET, *Renault. Histoire d'une...*, 210.

56. Una biografia d'Emilio Botín es troba a A. HOYO, «Emilio Botín-Sanz de Sautuola y López (1903-1993)», TORRES (dir.), *Cien empresarios...*, 398-402.

57. FASA, *Actas de la Junta*, 14 d'abril de 1955.

58. Les relacions entre el Banco de Santander i NMQ queden exposades a HOYO, «Emilio Botín...», 401.

59. FASA, *Actas del Consejo*, 12 de desembre de 1955.

Aquests fets eren una constatació que l'aventura del fundador de FASA s'havia acabat. A mitjan juny de 1956 Jiménez Alfaro va dimitir com a director gerent i membre del comitè executiu, tot i que va romandre en el consell.⁶⁰ La seva marxa s'afegia a la renúncia de Nicolás Franco a exercir les seves funcions de president; com a justificació va fer servir la seva marxa a Portugal per desenvolupar-hi de forma activa el seu càrrec —que ocupava des de 1938— d'ambaixador a Lisboa.⁶¹ Amb les dues renúncies sobre la taula, els dos bancs van tenir via lliure per afermar el seu control sobre l'empresa automobilística. Les funcions dels antics responsables van ser assumides per Eduardo Ruiz de Huidobro, el marquès de Huidobro, que era el conseller gerent de NMQ i, per tant, un dels homes forts del Banco Santander.⁶² El retorn a FASA del germà del dictador, dos anys més tard, no va modificar el nou equilibri de forces; des de llavors el paper de Nicolás Franco va ser testimonial.

El principal objectiu del nou equip conformat a l'entorn del Banco Santander va ser la nacionalització del conjunt motopropulsor.⁶³ Malgrat que aquesta tasca es va confiar a dues empreses estretament relacionades amb els propietaris de FASA —la caixa de canvis a l'empresa sevillana Industrias Subsidiarias de Aviación (ISA),⁶⁴ controlada pel Banco Ibérico, i el motor a la factoria que el grup NMQ tenia a Los Corrales de Buelna—⁶⁵, la seva fabricació no va avançar a la velocitat esperada. Aquesta lentitud va significar un important llast per al desenvolupament de FASA; més encara quan, a partir de 1957, l'Administració va endurir la postura amb relació als requeriments de producció interior. Un exemple de la nova actitud governamental es troba en la negativa del Ministeri de Comerç a autoritzar la importació dels conjunts necessaris per a l'ampliació de la producció a 1.000 unitats mensuals; condicionant així l'augment de la cadència a què es produís una nacionalització efectiva dels components.⁶⁶ Però ni les pressions oficials van

60. FASA, *Actas del Consejo*, 12 de juny de 1956.

61. FASA, *Actas del Consejo*, 3 d'abril de 1956.

62. FASA, *Actas de la Junta*, 27 de juny de 1957.

63. FASA, *Actas de la Junta*, 3 d'abril de 1956. El conjunt moto-propulsor està compost per aquells elements que generen l'energia, la comuniquen, la transformen i la converteixen en força propulsora, això és, pel motor, l'embragatge, la caixa de canvis, l'eix propulsor i el diferencial; de tots aquests elements els més significatius són el motor i la caixa de canvis.

64. El conveni amb ISA amb relació a la producció de la caixa de canvis marcava un termini aproximat d'un any per a la seva producció, així com un preu que hauria de tenir unes diferències màximes amb el preu francès d'un 20%, amb una baixa proporcional en cas de baixada general del preu del vehicle (FASA, *Actas del Consejo*, 19 de juny de 1956).

65. El conveni amb NMQ per a la fabricació del motor complet marcava un termini de lliurament d'un any des que NMQ rebés l'última màquina necessària. Així mateix establia que el preu podia tenir unes diferències amb relació al preu francès d'un 15 a un 20%, amb una baixa proporcional en cas de descens general del preu del vehicle (FASA, *Actas del Consejo*, 19 de juny de 1956).

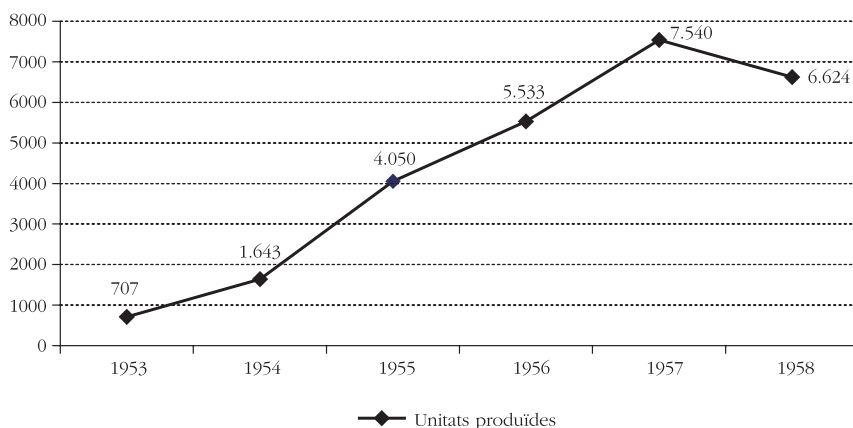
66. FASA, *Actas del Consejo*, 17 d'agost de 1957.

espavilar a la gent del Banco Santander, amb la qual cosa el muntatge del 4CV va acabar sense que aquests incorporessin mai ni motors ni caixes de canvi fabricades al sud dels Pirineus.⁶⁷

De cavalls a dofins

La producció en sèrie del Renault 4CV a la factoria de Valladolid va començar l'1 d'octubre de 1953 i va acabar el 21 de novembre de 1958. Durant aquests cinc anys i escaig van sortir de les cadenes castellanes un total de 26.298 unitats del model de la Régie (vegeu el gràfic 2). El cicle de vida de la producció del 4CV permet distingir tres fases. La primera correspon als anys previs a l'arribada dels dos bancs espanyols i va palesar les mancances de la planta de Valladolid. A pesar dels problemes, les primeres unitats van atraure ràpidament l'atenció del Banco Ibérico i del Banco Santander, dos grans bancs amb una forta vocació industrial. En la segona fase, que correspon a l'arribada dels nous socis, la cadència de producció es va començar a incrementar, encara que no al ritme projectat. L'objectiu inicial —superar les 25 unitats diàries— només es va assolir en els dos últims anys en què es va muntar el petit utilitari (vegeu gràfic 1).

GRÀFIC 2
FASA: cicle de vida del Renault 4CV



Font: Vegeu Apèndix I.

67. Malgrat que en alguns treballs es comenta que els motors del 4CV muntats per FASA van ser subministrats per NMQ (vegeu SÁNCHEZ SÁNCHEZ, «La implantación...», 155; CATALÁN, «La SEAT del...», 170), la veritat és que els motors procedents de Los Corrales de Buelna no es van incorporar a les cadenes de Valladolid fins al 27 de setembre de 1960 (FASA, *Actas del Consejo*, 24 d'octubre de 1960). Per la seva banda, les caixes de velocitats fabricades per ISA van arribar a Valladolid a mitjan 1959 (FASA, *Actas de la Junta*, 20 de juny de 1959).

La voluntat de FASA era muntar el 4CV en solitari fins al mes de maig de 1957, quan es volia compaginar la seva producció amb la del Dauphine. No obstant això, les negociacions amb la RNUR en van retardar l'arribada. Finalment, el muntatge del nou model es va fixar per a l'any 1958 i, a diferència de la primera intenció, va comportar parar definitivament la producció del 4CV. Les raons d'aquesta aturada en sec (vegeu el gràfic 2) s'han de buscar més a Billancourt que no dins la FASA. La reeixida de la *Règie* un cop acabada la Segona Guerra Mundial va ser responsabilitat absoluta del 4CV, confirmant l'aposta estratègica de Lefauchaux de confiar l'èxit de l'empresa a la producció en massa d'un únic model barat i de consum massiu; tal com la Volkswagen havia fet amb el popular «escarabat».⁶⁸ Malgrat la bona marxa del petit utilitari, aquest també tenia uns punts negres —principalment el preu i la carrosseria— que s'havien de corregir. Els elements de progressió estaven, doncs, ben identificats: es buscava un cotxe de quatre places, més gran que el 4CV i amb una cadència de producció que havia de superar les 800 unitats diàries —en aquell instant el ritme de fabricació del 4CV a França era de 480 unitats per dia.⁶⁹ La intenció de Pierre Dreyfus era que la producció exterior ajudés a aconseguir aquest nivell, amb la qual cosa va forçar que allà on es muntava el 4CV des d'aquell moment se centressin en el nou model. Tot i que podria semblar que la mort sobtada del 4CV estava relacionada amb l'aparició del popular SEAT 600⁷⁰ —fabricat des del maig de 1957—, el cert és que tots els indicis disponibles apunten al fet que es va deure a circumstàncies exògenes a l'evolució del mercat hispànic.

Durant el 1958 es va materialitzar la transició del muntatge del 4CV al Dauphine. El canvi de model no va ser una tasca senzilla, ja que s'havia de tornar a reajustar tota la xarxa de proveïdors que tant havia costat teixir, així

68. Amb 15 milions d'unitats venudes l'any 1972, l'«escarabat» va superar al Ford T com a model més venut de la història: vegeu CATALÁN, *La creación de...*, 129.

69. LOUBET, *Renault. Histoire...*, 97-99.

70. La primera referència al SEAT 600 a les Actes de FASA, tant del Consell com de la Junta, es remunta al Consell d'Administració celebrat el 14 d'abril de 1955, en què es fa constar que: «*El Consejero Sr. Fierro expone ante el Consejo su preocupación por la noticia reiteradamente publicada en la prensa, sobre la posible fabricación del FIAT 600 por SEAT, lo que considera extremadamente grave para el futuro de nuestra producción. El Consejo cambia impresiones sobre el particular marcando el criterio de oponerse en defensa de los intereses de FASA si fuese autorizada dicha fabricación.*». La segona i última vegada que s'esmenta l'utilitari de la SEAT va ser en l'acta de la Junta General d'Accionistes celebrada el 27 de juny de 1957, en què es comenta amb relació al repartiment de dividendes que: «*Respondiendo a los accionistas que piden aumentos de los dividendos, el Sr. Vicepresidente responde que los beneficios son efectivamente importantes, y están producidos por la venta de un vehículo en 82.000 pesetas, cuando este mismo coche tiene en Francia un precio de 50.000 pesetas y que por otra parte hay otra fabrica, concretamente SEAT, que después de realizar un ejercicio brillante ha llevado al Fondo de Amortización cantidades superiores a las nuestras y que además hay que tener presente que se anuncia el SEAT 600 que según noticias se va a vender a 65.000 pesetas y nuestra Sociedad deberá tener muy en cuenta la competencia que pueda suscitarse.*».

com adequar les instal·lacions a la nova producció. La primera unitat del Dauphine va sortir de les cadenes castellanes el 28 de juny de 1958. El traspass definitiu de models es va produir el 21 de novembre del mateix any. Amb la substitució dels cavalls pels dofins, FASA estava llesta per afrontar una nova etapa, que es caracteritzaria per la producció en massa —superant de llarg les 10 mil unitats anuals—, per la diversificació de la producció i per unes taxes de nacionalització properes al 100%. Tot i així, aquesta progressió no agafaria embranzida fins al 1961, un cop el Banco Santander va abandonar la societat.

Durant els primers anys de producció del Dauphine, es va produir una acumulació de poder a les mans de Huidobro. El marquès va sumar al càrrec de gerent el de vicepresident, de manera que va deixar al retornat president —després de dos anys de vagar per Lisboa— en una situació testimonial.⁷¹ La nacionalització del conjunt moto-propulsor continuava essent la principal prioritat, ja que el Dauphine havia d'incorporar un percentatge de producció interior superior al 90% del seu valor.⁷² Els progressos en aquesta tasca són una mostra del que succeiria en els propers anys a la societat castellana: mentre que el subministrament de la caixa de velocitats, per part de la sevillana ISA, va quedar resolt a mitjan 1959,⁷³ NMQ va mostrar una gran incapacitat per a satisfer la producció del motor. La inoperància de la fundició càntabra va comportar greus problemes per a FASA, que no va poder augmentar les cadències en negar-se la Dirección General de Comercio Exterior a autoritzar importacions extres de motors.⁷⁴ La factoria del Banco Santander no va ser capaç de fabricar motors fins a finals de 1960;⁷⁵ tot i així no va complir amb els seus objectius de producció, i va obligar l'empresa castellana a seguir important part d'aquests components.⁷⁶

71. FASA, *Actas del Consejo*, 15 de maig de 1958.

72. FASA, *Actas de la Junta*, 20 de juny de 1959. La fabricació de la carrosseria —un element també important per a l'assoliment del 90% de producció interior— va quedar solucionat durant el 1959, amb l'entrada en funcionament del taller de «Units» de carrosseria dins del complex industrial de FASA. La impossibilitat de finançar les instal·lacions necessàries per a produir el cicle complet de la carrosseria va comportar un acord amb la Direcció General de Política Fiscal i Aranzelària pel qual s'autoritzava FASA a embotir la xapa a Billancourt amb la condició que aquesta fos subministrada per la societat Altos Hornos de Vizcaya i sense que aquesta embotició afectes les taxes de nacionalització (FASA, *Actes de la Junta*, 16 de desembre de 1959).

73. FASA, *Actas de la Junta*, 20 de juny de 1959.

74. FASA, *Actas del consejo*, 14 de maig de 1960. FASA era autoritzada a importar un determinat nombre de conjunts motopropulsors, la resta havien de ser de producció interior, per la qual cosa per ampliar les cadències era necessari que els motors extres fossin de fabricació interior.

75. FASA, *Actas del Consejo*, 24 de octubre de 1960.

76. S'estima que dels 1.500 Dauphines que mensualment es van muntar a Valladolid el 1961, uns 900 van portar motors produïts per NMQ (FASA, *Actas del Consejo*, 19 de desembre de 1960).

El procés de nacionalització del conjunt moto-propulsor —amb els problemes de NMQ al capdavant— va servir perquè a Valladolid s'entengués que sense una total col·laboració de la RNUR era impossible fer el salt quantitatiu i qualitatiu que es buscava. La constatació d'aquest fet va comportar importants canvis en la correlació de forces de FASA: en primer lloc va significar l'entrada, ja a principis de 1959, de representants de la *Régie* en el seu consell d'administració —satisfent així una reivindicació històrica de Billancourt,—⁷⁷ encara que la transformació més important va succeir quan el Banco Santander es va desfer de la seva participació. Efectivament, tot just començat el 1961, el Banco Ibérico va adquirir el paquet d'accions a les mans dels càntabres, i es va fer amb el control total de la societat.⁷⁸ Aquest canvi de propietaris va tenir conseqüències molt importants, ja que els Fierro sí que estaven disposats a fer les fortes i necessàries inversions que la societat requeria; inversions que, arran del que havia succeït amb la fabricació del motor, sembla que la casa dels Botín no volia, o no podia, afrontar.

La FASA dels Fierro (1961-1964)

El Banco Ibérico va assumir el control de FASA amb ganes d'impulsar la societat i comptant amb la complicitat de la *Régie* per tirar endavant el projecte. Tot i mantenir com a president Nicolás Franco, amb qui mantenia una excel·lent relació, l'home fort era Arturo Fierro, el segon fill d'Ildefonso Fierro, patriarca de la família. Immediatament, el clan d'origen lleonès va augmentar els recursos propis de FASA, amb una ampliació del capital social de 80 milions de pessetes, la qual cosa significava doblar-lo. La intenció era incrementar la cadència de producció, així com ampliar la gamma amb el muntatge de dos variants del Dauphine: l'Ondine i el Gordini.⁷⁹ L'increment del passiu fix va continuar amb una nova ampliació del capital —aquest cop de 40 milions de pessetes— feta a finals de 1962.⁸⁰ En aquest cas, l'aplicació era l'expansió de FASA cap a Portugal, on la societat castellana va crear la seva primera filial, Industrias Lusitanas Renault S.A. (ILR) —probablement aprofitant els nombrosos contactes que allí tenia Nicolás Franco. La participació castellana a ILR era del 75% del capital.⁸¹ Les dues ampliacions que es feren el 1962 evidenciaven una total sintonia entre els nous amos i la RNUR.

77. FASA, *Actas del Consejo*, 29 de febrer de 1959. Fins aleshores tan sols representants de la SAEAR havien format part del Consell d'Administració de FASA i sempre de manera inestable i sense capacitat d'influència.

78. FASA, *Actas del Consejo*, 27 de febrer de 1961.

79. FASA, *Junta General*, 30 de gener de 1961.

80. FASA, *Actas del Consejo*, 11 de desembre de 1962.

81. FASA, *Actas del Consejo*, 11 de desembre de 1962. La resta del capital va ser aportat per la SAEAR (un 20%) i per la RNUR (un 5%).

La tònica era sempre la mateixa: el Banco Ibérico hi desemborsava el 75% i la RNUR n'assumia el restant 25%, que era el màxim permès per la llei a una empresa estrangera.⁸² Les inversions⁸³ van permetre que unes instal·lacions projectades per muntar 25 vehicles al dia estiguessin capacitades per a fabricar-ne al voltant de 100.⁸⁴ La nova política estratègica de la companyia era evident: els Fierro hi posaven el capital i la Régie subministrava els recursos tècnics que fessin falta, bo i acceptant que la producció s'havia de fer amb components fabricats dins la pell de brau.

Però el cert és que l'ambició de la companyia no acabava aquí. L'evolució d'un mercat que cada dia mostrava una major capacitat de compra —que es traduïa en una major ànsia d'automòbils— feia preveure que ràpidament la cadència de 100 vehicles diaris faria curt. Per afrontar el futur salt en la producció es van incorporar al primitiu complex industrial un total de 240 mil metres quadrats de terreny.⁸⁵ La primera intervenció que s'hi va dur a terme va ser una ampliació de la nau de muntatge, que va permetre, des de 1965, augmentar el ritme de fabricació fins a les 170 unitats per dia de treball. En el gràfic 3 es constata perfectament l'impuls que va significar per a FASA la gestió del Banco Ibérico: de l'estancament durant l'època del Banco Santander, quan la cadència no va superar les 30 unitats diàries, es va passar a un continu creixement a partir de 1961, que va permetre superar els 150 vehicles al dia l'any 1965.

Tot i l'espectacular augment de la cadència de fabricació, l'ampliació del complex industrial no va ser l'operació més ambiciosa que es va fer sota el paraigua del banc de la Gran Via madrilenya. Paral·lelament a l'increment de la capacitat productiva, es va endegar un projecte d'integració vertical de la producció que va consistir a assumir la fabricació del conjunt moto-propulsor i de la carrosseria. Aquesta operació, que representava el salt qualitatiu més important fet mai per la societat castellana, va ser facilitada per la declaració de la ciutat del Pisuerga com a «*Polo de Desarrollo Regional*» dins el marc del Primer Plan de Desarrollo (1964-1967).⁸⁶ No hi ha dubte que els beneficis que comportava van contribuir al fet que la Régie es decidís a impulsar Valladolid com un dels seus centres de referència a nivell internacional acceptant que allí es traslladés la fabricació d'elements tan complexos com era el motor i la caixa de transmissions.⁸⁷

82. FASA, *Actas del Consejo*, 11 de desembre de 1962.

83. El 1963 les inversions es van duplicar —de 220 a 470 milions de pessetes— respecte a les de 1962. FASA, *Memoria de actividad*, any 1963.

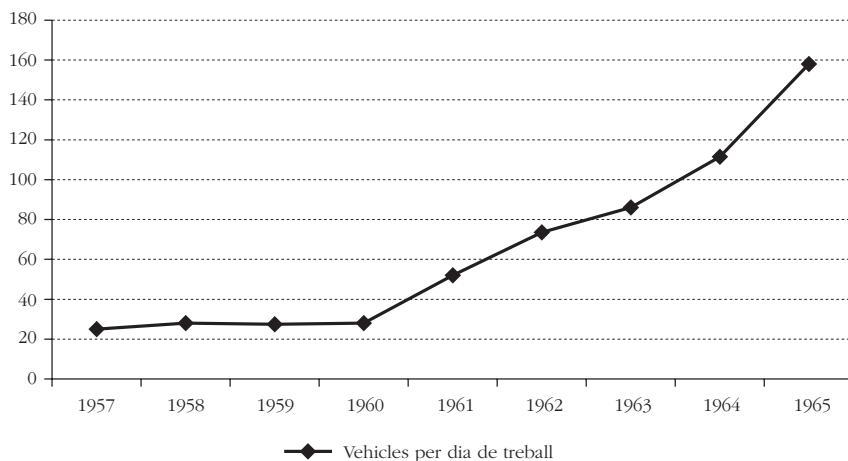
84. FASA, *Memoria de actividad*, any 1963.

85. FASA, *Memoria de actividad*, any 1963.

86. Una visió dels efectes dels Plans de Desenvolupament es troba a BARCIELA, LÓPEZ, MELGAREJO i MIRANDA, *La España de Franco...*, 260-272.

87. SÁNCHEZ SÁNCHEZ, «La implantación industrial...», 159. García Ruiz també esmenta la consideració de «*polo de desarrollo*» com un dels factors determinants que van permetre la instal·lació de Citroën a Vigo (GARCÍA RUIZ, «La evolución de... », 141).

GRÀFIC 3
Vehicles produïts per dia de treball 1957-1965



Font: Apèndix II.

Encara que NMQ havia aconseguit nacionalitzar el motor, un cop el Banco Santander va abandonar FASA, la no-concordança d'interessos amb la planta de Los Corrales de Buelna va provocar que es comencés a estudiar la possibilitat d'internalitzar-ne la fabricació. La intenció inicial, d'acord amb el Ministeri d'Indústria, era localitzar la futura fàbrica dels ginys mecànics a Madrid, però la declaració de Valladolid com a «*Polo de Desarrollo Regional*» va modificar la decisió.⁸⁸ La designació també va permetre portar endavant un altre projecte que hi havia en cartera des de feia temps però que es posposava pel seu elevat cost: la instal·lació a Valladolid d'un taller d'embotició que permetés afrontar de forma íntegra la fabricació de les carrosseries.⁸⁹

Aquestes operacions es van materialitzar el 5 de març de 1964 amb la constitució de les societats Fabricaciones Mecánicas Españolas S.A. (FAMESA) i Fabricación de Carrocerías S.A. (FACSA),⁹⁰ que havien de comptar amb un capital social de 200 milions de pessetes.⁹¹ Les plantes de FAMESA i de

88. FASA, *Actas del Consejo*, 16 de gener de 1964.

89. FASA, *Actas del Consejo*, 16 de gener de 1964.

90. FASA, *Memoria de actividad*, any 1964

91. FASA, *Actas del Consejo*, 14 de maig de 1965. Les accions d'ambdues societats estaven íntegrament a les mans de FASA. La primera aportació de capital —de 6 milions de pessetes per cada societat— va ser desemborsada íntegrament pel Banco Ibérico (FASA, *Actas del Consejo*, 14 de maig de 1965). Tres mesos més tard el capital de les dues societats es va ampliar en 90 milions (FASA, *Actas del Consejo*, 29 de juliol de 1965), fins arribar als 175 milions —mitjançant una ampliació de 79 milions de pessetes— a principis de 1966 (FASA, *Actas del Consejo*, 28 de gener de 1966).

FACSA es van establir als terrenys que recentment s'havien adquirit a la mateixa Valladolid i van començar a funcionar a ple rendiment a finals de 1965.⁹² La bona marxa de FAMESA va permetre aturar les comandes de motors a NMQ l'any 1966.⁹³ La integració de la producció es va completar amb l'adquisició, a finals de 1965, de tot l'actiu industrial d'ISA destinat a la producció de les caixes de canvi.⁹⁴ Amb el control directe de la fabricació de la caixa de canvis, el motor i la carrosseria, FASA aconseguia una major flexibilitat en temes tan importants com els subministraments, els costos i la qualitat, alhora que assolía uns percentatges de nacionalització altament significatius.

Amb l'ascens del Banco Ibérico a la categoria de soci de referència, FASA va assolir el que es pot considerar com l'entrada a la producció en massa, que ha estat quantificada pel mercat espanyol del moment en un mínim de 10 mil unitats anuals.⁹⁵ En total, de la gamma D.O.G (Dauphine-Ondine-Gordini), se'n van fabricar més de 125 mil unitats (vegeu el gràfic 4). També va ser en aquest període quan es va començar a treballar en diversificar la producció. Aquesta estratègia ja s'aplicava a Billancourt des de l'arribada a la presidència de Pierre Dreyfus, que va optar des del primer moment per distanciar-se del model alemany de cotxe únic aplicat per Lefaucheux. Des del seu punt de vista, les noves condicions de la demanda, en plena *golden age* del capitalisme, obligaven a oferir una àmplia gamma de vehicles per a satisfer així tots els segments de consumidors:

«Le modèle unique, quel que sois son succès, ne s'adresse jamais qu'à une fraction de la clientèle, et finalement borne les ambitions et donc limite l'avenir de l'entreprise.»⁹⁷

Com calia esperar, les noves idees de Dreyfus també van quallar a Valladolid. Així, l'any 1963 es va anunciar el muntatge de l'R-4, que es produïa a França des de 1958.⁹⁷ La seva producció en massa es va iniciar l'any 1964, quan se'n van fabricar més de 15 mil unitats.⁹⁸ Un any més tard es va introduir el model R-8, la qual cosa mostra que l'estratègia de diversificació del producte era ja un fet consolidat (vegeu l'apèndix 2). La producció de turis-

92. FASA, *Memoria de actividad*, any 1965.

93. FASA, *Memoria de actividad*, any 1966.

94. FASA, *Actas del Consejo*, 3 d'abril de 1964. L'actiu industrial d'ISA comprenia la totalitat dels terrenys i dels edificis construïts, així com la totalitat de les instal·lacions existents en aquests edificis i les màquines i utilitatges específicament dedicats a la fabricació de les caixes.

95. Vegeu CATALÁN, «La SEAT del Desarrollo...», 148.

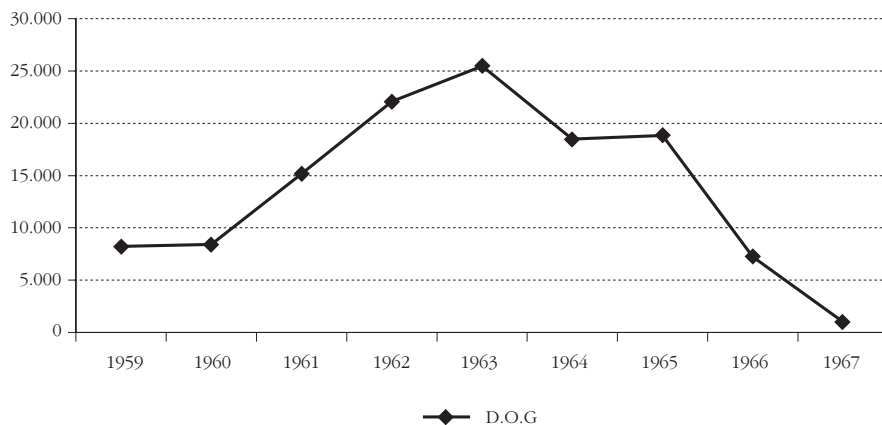
96. DREYFUS, *Une nationalisation...*, 82.

97. FASA, *Actas de la Junta*, 26 de juny de 1962.

98. L'R-4, produït entre els anys 1963 i 1991, ha estat el model fabricat per FASA-Renault amb un cicle de vida més llarg. Durant aquest període han sortit de les cadenes castellanes un total de 799.917 unitats, de les quals quasi la meitat en la versió furgoneta (*Índice histórico de producción Renault-España*).

mes es va complementar, a partir de l'any 1963, amb la fabricació d'un model esportiu amb carrosseria de plàstic, el Renault Alpine, que des del primer moment va ser fabricat íntegrament a Valladolid.⁹⁹ Per a possibilitar aquest salt en el volum de producció, la plantilla de FASA va passar dels 472 treballadors de l'any 1961 —recordem que l'any 1953 ja rondava els 465 empleats— als 1.498 de finals de 1965.¹⁰⁰

GRÀFIC 4
FASA: cicle de vida de la gama D.O.G



Font: Apèndix I.

De FASA a FASA-Renault

El progrés en la integració vertical de la producció era una mostra que FASA s'havia convertit en un projecte estratègic per a la RNUR. L'assalt de la Régie a Valladolid va succeir a finals de 1964. Tot i que la societat castellana presentava una rendibilitat més que acceptable —clarament superior a la mitjana de les empreses espanyoles no financeres per al període¹⁰¹ (vegeu gràfic 5)— les fortes inversions que el Banco Ibérico hi estava fent suposaven un gran esforç financer per a la família Fierro. El desembarcament francès a Valladolid va començar a mitjans de 1964, quan Arturo Fierro, conscient de l'envergadura que estava prenent l'empresa, va sol·licitar a la Régie que s'impliqués

99. Un treball sobre les característiques tècniques de l'Alpine, així com de la resta de models de l'època, es troba a P. GIMENO VALLEDOR, *Historia del Automóvil en España, su historia y sus marcas*, Madrid, RACE, 1993, 416-417.

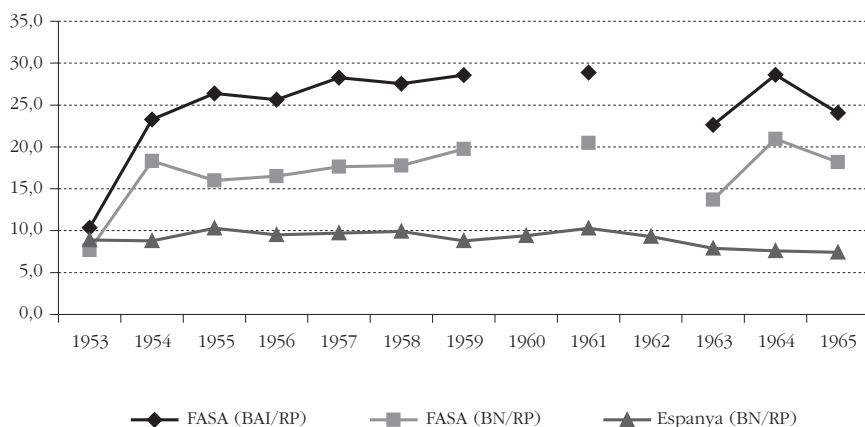
100. FASA, *Memorias de actividad*, anys 1961 i 1965.

101. Vegeu X. TAFUNELL, «La rentabilidad financiera de la empresa española, 1880-1981: Una estimación en perspectiva no sectorial», *Revista de Historia Industrial*, 2000, 107.

en el finançament de FASA i que acceptés integrar l'esfera comercial amb la productiva.¹⁰² Per a Billancourt la proposta representava una excel·lent oportunitat per fer-se amb el control d'una societat que cada cop anava adquirint més rellevància dins del seu organigrama internacional (vegeu quadre 3). Pierre Dreyfus no va deixar passar l'ocasió, i pocs mesos després —novembre del mateix any— es firmaven els acords d'apropament entre Renault España S.A. (RESA) —l'antiga SAEAR— i FASA. Les negociacions van desembocar en l'adquisició per part de la casa gal·la d'un 35% del capital social de FASA; percentatge que es va ampliar fins al 49,9% al cap de dos mesos.¹⁰³ Immediatament la casa vallisoletana va integrar l'activitat comercial de RESA, i es va transformar en Fabricación de Automóviles Renault de España S. A. (FASA-Renault).¹⁰⁴ La nova FASA-Renault va continuar presidida —també de forma honorífica— per Nicolás Franco, encara que els veritables llocs de responsabilitat es van duplicar entre la Régie Renault i el Banco Ibérico.¹⁰⁵

GRÀFIC 5

Rendibilitat financera de FASA i de la gran empresa no financera espanyola, 1953-1965 (en percentatge)



Notes: BAI/RP, rendibilitat financera calculada com a quocient entre beneficis abans d'impostos i recursos propis. BN/RP, rendibilitat financera calculada com a quocient entre beneficis nets i recursos propis. Font: Elaboració pròpia amb FASA, *Memorias de Actividad*, anys 1953-1965. TAFUNELL, «La rentabilidad...», 107.

102. SÁNCHEZ SÁNCHEZ, «La implantación industrial...», 160.

103. CHARRON, «FASA-RENAULT. Un caso de...», 47; i LOUBET, *Renault. Histoire d'une...*, 212. L'any 1973, gràcies a Renault Holding, societat de dret suís, i a la filial helvètica del Bank of America, la RNUR va arribar a tenir directament o indirectament un 70% del capital social de FASA.

104. FASA, *Actas de la Junta General Extraordinaria*, 22 de gener de 1965.

105. FASA, *Actas del Consejo*, 16 de desembre de 1964. A partir d'aquest moment en l'organigrama de FASA-Renault hi ha dos vicepresidents i dos gerents, vinculats respectivament a la RNUR i al Banco Ibérico.

Entrar a l'accionariat de FASA com a soci de referència va representar un gir en la política internacional de la Régie. Fins aquell moment, tota l'estratègia desenvolupada fora de l'hexàgon havia estat condicionada tant per les limitacions financeres com per les restriccions administratives a la sortida de capitals. Encara que les plantes acobladores de cotxes Renault eren omnipresents (vegeu el quadre 2), Billancourt sempre s'hi trobava en una posició incòmoda, ja que no en controlava la propietat. Si bé això tenia els seus avantatges —principalment el fet de no haver de desemborsar massa capital i el fet de poder col·locar la maquinària ja desclassificada a França—, també topava amb importants inconvenients: per exemple, l'any 1962, la RNUR no es va poder oposar a la negativa d'Alfa Romeo de fabricar el model R-4 i va haver d'abandonar Itàlia; igualment, l'any 1967, no va poder reaccionar quan la Ford va adquirir l'empresa del grup Kaiser que muntava el Dauphine al Brasil —la qual cosa va comportar la sortida d'un mercat on, des de 1959, hi havia venut més de 72 mil unitats del substitut del 4CV.¹⁰⁶

Durant molt de temps, l'única excepció a aquesta manera de funcionar havia estat la factoria belga d'Haren-Vilvoorde que, a diferència de la resta de plantes de muntatge a l'estranger, sí que havia conegut un desenvolupament real, i havia esdevingut un modern complex industrial especialitzat en l'alimentació dels mercats del nord d'Europa. El futur de FASA passava, doncs, per evolucionar de la mateixa manera. Ja no es tractava només d'oferir un mercat fortament restringit a la producció interior,¹⁰⁷ sinó que, dins l'organigrama mundial de la RNUR, la societat de Valladolid complia tots els requisits per a convertir-se tant en la plataforma d'exportació cap a l'Amèrica Llatina, com en el centre de referència per al sud d'Europa —un cop descartada Itàlia, el mercat de la qual s'havia obert arran del procés d'integració europea iniciat l'any 1957 amb la firma del Tractat de Roma. El nou paper que des de Billancourt es va donar a Valladolid queda perfectament il·lustrat en el quadre 3, que mostra que de representar menys del 10% de la producció exterior de vehicles Renault l'any 1960, un lustre més tard la producció castellana significava més del 30% del total, en un context d'importància creixent de la producció a l'estranger.

106. LOUBET, *Renault. Histoire d'une...*, 215.

107. De 1960 a 1965 només les cases SEAT, Citroën-Hispania i la mateixa FASA produïen cotxes a l'Estat espanyol. A mitjan anys seixanta s'hi van afegir Chrysler-Barreiros i AUTHI-BMC, mentre que altres empreses que van sol·licitar-ho —especialment la Volkswagen— no en van rebre l'autorització.

QUADRE 3
Producció de vehicles Renault fora de França

	1960	1965
Argentina	7.810	23.400
Bèlgica	51.361	46.100
Brasil	14.035	9.900
Estat espanyol *	9.900	47.300
Gran Bretanya	3.500	0
Itàlia	21.000	0
Mèxic	3.600	4.150
Portugal	0	2.210
Veneçuela	0	2.460
Resta del món	5.694	18.390
Total producció exterior	117.000	153.910
Producció exterior s/total Renault	21,5 %	26,6 %
Producció de FASA s/total exterior	8,5 %	30,7 %

Font: Elaboració pròpia a partir de LOUBET, *Renault. Histoire d'une...*, 221

* La xifra de 9.900 vehicles que dona Loubet per a 1960 difereix en 1.500 unitats dels 8.407 automòbils muntats a Valladolid segons l'Índice Histórico de Fabricación de Renault España. Amb tota seguretat la divergència és motivada pel fet que la font consultada por Loubet són els *Archives RNUR*, en els quals consten les col·leccions CKD enviades a Valladolid el 1960. Aquesta dissonància no es produeix per a 1965, en què les xifres són quasi concordants: 47.300 vehicles segons Loubet, per 47.411 de l'índex esmentat.

Com en els casos anteriors, l'entrada de la RNUR com a nou accionista de referència va implicar un increment del passiu no exigible de la companyia. En el primer consell d'administració de la nova FASA-Renault es va decidir ampliar el capital social en 200 milions de pesetes, o el que és el mateix, aquest es va doblar.¹⁰⁸ L'augment dels recursos propis no es va aturar, sinó que va continuar a gran velocitat: tot just mig any després es va tornar a ampliar —aquest cop en 100 milions de pessetes, que no es van desemborsar fins a l'any següent.¹⁰⁹ Aquests increments no van significar cap canvi en la distribució del capital propi, ja que un cop desemborsat, la RNUR en continuava posseint el 49,9%, mentre que la resta era a les mans del Banco Ibérico i d'alguns accionistes locals. Per completar l'increment dels recursos permanents, es van emetre obligacions a llarg termini en dues tandes. Primer, per un valor de 250 milions de pesetes¹¹⁰ i, mig any després,

108. FASA, *Actas del Consejo*, 14 de maig de 1965.

109. FASA, *Actas del Consejo*, 29 de setembre de 1965.

110. FASA, *Consejo de Administración*, 14 de maig de 1965. Les obligacions eren amortitzables a un termini de deu anys i a partir del tercer, amb un interès aproximat del 6%.

per valor de 2.000 milions de pessetes.¹¹¹ Si de 1961 a 1964, amb el Banco Ibérico com a soci de referència, l'actiu immobilitzat de FASA havia passat de poc més de 200 milions de pesetes a quasi 700 milions, tan sols en el primer any de la Régie Renault al capdavant de l'accionariat, aquest va superar els 1.200 milions de pessetes.¹¹²

La trajectòria de la casa de Valladolid durant els primers anys seixanta s'emmarca en un context de ràpida explosió del sector, que obligava FASA a convertir-se en una vertadera empresa del ram de l'automòbil: o ho aconseguia o desapareixia. La transformació requeria una espectacular injecció financera que cap soci espanyol semblava capaç d'aportar; tot i que fins aleshores la rendibilitat de la societat havia estat més que notable (com s'ha mostrat en el gràfic 5). Un cop constatada la incapacitat del capitalisme espanyol per a satisfer les inversions que calien, la solució més senzilla passava per cedir-ne el control a Billancourt. Amb l'entrada de la Régie, que va continuar l'impuls iniciat pel Banco Ibérico, FASA va acabar el procés pel qual deixava de ser una simple planta de muntatge per a esdevenir, ja com a FASA-Renault, una autèntica empresa de fabricació d'automòbils, que integrava la producció de les carrosseries, les caixes de transmissions i els motors. Però la mutació no va acabar en l'esfera productiva, sinó que a la seva primitiva vocació fabril se li va unir un nou segment d'activitat: la responsabilitat comercial. Amb tots aquests ingredients, la nova FASA-Renault va començar a pensar en objectius més ambiciosos, com ara l'exportació, en un primer moment a l'Amèrica Llatina.¹¹³

Conclusions: els fruits de la política estratègica

Malgrat que el projecte de constituir una societat per a muntar l'automòbil Renault 4CV va tenir uns inicis que podien fer dubtar de la seva viabilitat, la història de FASA entre 1951 i 1965 és, sobretot, un cas d'èxit en l'aplicació de polítiques estratègiques a favor del desenvolupament industrial. En primer lloc, va ser la reserva del mercat de l'automòbil a la producció interior, la condició necessària que va forçar a la Régie Renault a acceptar el projecte de Jiménez Alfaro. En segon lloc, va ser l'exigència d'u-

111. FASA, *Actas del Consejo*, 15 de novembre de 1965. Les condicions de l'emissió eren les mateixes que en l'anterior. Aquest interès relativament baix podria amagar una forma encoberta de finançament de FASA per part de la RNUR.

112. FASA, *Memorias de actividad*, diversos anys.

113. FASA, *Actas del Consejo*, 14 de setembre de 1966. L'expansió cap a l'Amèrica Llatina ja s'havia iniciat un any abans: des de principis de 1965, s'exportaven a Mèxic caixes de velocitats fabricades a Sevilla (FASA, *Actas de la Junta*, 14 de maig de 1965). Durant aquest any també es van exportar a Colòmbia 84 unitats de la furgoneta R-4 i s'hi estava estudiant l'exportació directa d'automòbils fabricats a Valladolid (FASA, *Memoria de actividad*, any 1965).

nes altes taxes de nacionalització dels components dels vehicles el que va provocar que ja l'any 1963 els automòbils que sortien de les cadenes de Valladolid tinguessin incorporada una producció interior superior al 95%. És necessari remarcar que per a la RNUR l'òptim era vendre a la península la producció que es feia a França, mentre que el seu *second best* era que a Valladolid simplement es muntessin els conjunts complets que fabricava a Billancourt. Finalment, les polítiques estratègiques van influir una tercera vegada en la consolidació de FASA: va ser amb la designació de Valladolid com a «*Polo de Desarrollo Regional*», ja que els incentius fiscals que la van acompanyar van fer que la Régie decidís convertir FASA en la seva principal inversió a l'estranger i van possibilitar la posada en marxa de FACSA i FAMESA.

Cal concloure, per tant, que va ser l'aplicació d'una política industrial estratègica per part de l'Administració pública el factor determinant que va permetre a FASA transformar-se d'una simple planta de muntatge a una autèntica empresa de fabricació integral d'automòbils —amb producció de motors, caixes de canvis i carrosseries. Va ser aquesta intervenció governamental la que va establir el marc normatiu en el qual van actuar els agents que van protagonitzar el desenvolupament de FASA. Aquests van ser el Banco Ibérico i la Régie Renault. Els primers, que havien entrat a FASA l'any 1955, no van controlar la societat de forma efectiva fins a l'any 1961, quan van adquirir les accions que estaven a les mans del Banco Santander; l'accionista de referència des de 1957. La diferència entre les dues gestions es bastant clara: mentre que la casa càntabra va mantenir Valladolid en un estat de letargia, els Fierro van donar a FASA l'impuls que necessitava per a convertir-se en un projecte sòlid i de futur. Però aquesta transformació no hauria estat possible sense la implicació de la RNUR: en un primer moment, a nivell tècnic i tecnològic i, finalment, a nivell financer. El resultat de la participació gal·la va ser la transformació en FASA-Renault, quan la companyia va quedar sota el control efectiu francès. Aquesta és l'objecció que es pot posar a la trajectòria de FASA: la pèrdua de control de la companyia per part del capitalisme espanyol, que no va poder, o no va voler, assumir el finançament de l'expansió de la societat. I aquesta pèrdua de control, tònica general del conjunt del sector, segur que acabaria afectant el desenvolupament a llarg termini de la indústria de l'automòbil en territori sota administració espanyola.

APÈNDIX 1
Producció de turismes a l'Estat espanyol per marques (1953-1965)

	<i>FASA</i>	<i>SEAT</i>	<i>Resta del sector</i>	<i>Producció de FASA (en %)</i>
1953	707	1.345		34,5
1954	1.643	2.551		39,2
1955	4.050	7.641	2.782	28,0
1956	5.533	10.502	1.443	31,7
1957	7.540	14.353	1.387	32,4
1958	7.824	22.157	2.389	24,2
1959	8.239	28.440	2.218	21,2
1960	8.407	31.116	2.565	20,0
1961	15.158	36.596	2.265	28,1
1962	22.083	40.695	5.280	32,4
1963	25.798	47.313	6.154	32,5
1964	33.341	76.161	9.569	28,0
1965	47.411	87.651	17.725	31,0
Total (1953-1965)	187.734	406.521	53.777	29,0

Font: Dades per a FASA. Elaboració pròpia a partir de l'*Índice Histórico de Producción de FASA-Renault*. Les dades per a la SEAT i la resta del sector a CATALÁN, «La creación de...», 150.

APÈNDIX 2
Producció dels models llançats per FASA fins a 1965
(unitats fabricades)

	<i>4CV</i>	<i>D.O.G</i>	<i>R-4</i>	<i>R-8</i>	<i>Alpine</i>	<i>Total</i>	<i>Unitats per dia</i>
1953	707					707	8,8
1954	1.643					1.643	5,5
1955	4.050					4.050	13,5
1956	5.533					5.533	18,4
1957	7.540					7.540	25,1
1958	6.824	1.000				7.824	26,0*
1959	1	8.238				8.239	27,5
1960		8.407				8.407	28,0
1961		15.158				15.158	50,5
1962		22.083				22.083	73,6
1963		25.477	306		15	25.798	86,0
1964		18.493	14.757		91	33.341	111,1
1965		18.831	26.478	2.017	85	47.411	158,0
Total	26.298	117.687	41.541	2.017	191	187.734	

Font: Elaboració pròpia a partir de *Renault, Índice Histórico de Producción*. S'han considerat 300 dies laborables a l'any; 80 dies en el cas de 1953, ja que la producció va començar l'1 d'octubre.

* La producció del 4CV per a l'any 1958 té una cadència de 27,9 unitats diàries; per aquest any i aquest model s'han considerat 245 dies laborables, ja que la producció es va aturar el 21 de novembre.