

Enero 2001

Documento de Trabajo

2001/1

**SEAT: FUNDACIÓN, DESARROLLO Y
PRIVATIZACIÓN DE UNA EMPRESA
AUTOMOVILÍSTICA EN ESPAÑA**

Pedro González de la Fe (*)

(*) Universidad de las Palmas de Gran Canaria

**FUNDACIÓN EMPRESA PUBLICA
Programa de Historia Económica
C/ Quintana 2, 3ª planta, 2ª puerta - 28008 Madrid.
Tfo.: (91) 5488354; Fax: (91) 5488359
programa.historia@funep.es**

ISBN: 84.87287-15-8
Precio: 1.000 pesetas

INTRODUCCIÓN.....	5
1. ORÍGENES DE SEAT EN EL CONTEXTO DE LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DEL AUTOMÓVIL.....	6
1.1 Los inicios.....	6
1.2 Los años setenta.....	9
1.3 La situación de Seat en 1982.....	13
1.4 Los resultados de la alianza estratégica Seat-VW de 1982.....	17
2. LOS ANTECEDENTES DE LA PRIVATIZACIÓN DE SEAT.....	22
2.1 La fusión con VW frente al mantenimiento de la alianza.....	22
2.2. Medidas preparatorias de la privatización de Seat.....	24
2.3 La política de producto previa a la privatización.....	26
3.3.2 La política de marca previa a la privatización.....	30
3. LA PRIVATIZACIÓN DE SEAT.....	32
4. EFECTOS DE LA PRIVATIZACIÓN SOBRE LOS COSTES, LA PRODUCTIVIDAD Y LA RENTABILIDAD DE SEAT.....	39
4.1 Metodología básica.....	40
4.2. Análisis de los costes y la productividad	46
4.2.1. Costes y Productividad.....	46
4.2.1.1. Costes de Aprovisionamiento.....	47
4.2.1.2. Costes laborales.....	54
4.2.1.3. Costes de capital fijo.....	66
4.3 Análisis de la financiación y rentabilidad.....	68
4.3.1 Financiación.....	68
4.3.1.1 Endeudamiento.....	69
4.3.1.2. Costes financieros.....	73
4.3.2 Análisis de la Rentabilidad.....	76
4.3.2.1. Rentabilidad financiera.....	77
4.3.2.2 Rentabilidad económica.....	80
4.4CONCLUSIONES	81
5. EFECTOS DE LA PRIVATIZACION SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INTERNA, LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y EL PODER SINDICAL.....	85
5.1Efectos de la privatización sobre la estructura organizativa y las relaciones de agencia.....	85
5.1.1. Fundamentos teóricos.....	85

5.1.2 Contrastación empírica.....	87
5.1.2.1 La estructura interna de Seat durante su etapa pública.....	87
5.1.2.2 Cambios ejercidos por la privatización sobre la estructura organizativa interna.....	92
5.2 Efectos de la privatización sobre la organización de la producción.....	97
5.2.1 Fundamentos teóricos en torno al disco y desarrollo de productos y procesos.....	97
5.2.2 Contrastación empírica.....	102
5.2.2.1 Innovación de productos.....	102
5.2.2.2 Innovación de procesos.....	108
5.3 Efectos de la privatización sobre el poder de negociación con los sindicatos.....	113
5.3.1 Fundamentos teóricos.....	113
5.3.2 Evidencia empírica.....	114
5.3.2.1 Empleo.....	114
5.3.2.2 Retribuciones salariales.....	117
6. LA CRISIS DE SEAT.....	120
6.1 La crisis de seat en el contexto de la década de los noventa.....	120
6.2 Las consecuencias de la crisis.....	127
6.3 Innovación de producto en Seat tras la crisis de 1993.....	128
6.4 Estrategia de marca tras la crisis.....	130
6.5 Las ayudas públicas.....	133
7. CONCLUSIONES GENERALES.....	136
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	143
ANEXOS	
ANEXO N° 1.....	159
ANEXO N° 2.....	171

INTRODUCCIÓN

Uno de los rasgos más llamativos de la política pública de los ochenta y primeros años noventa ha sido, tras largos períodos de intervencionismo público en las economías de mercado, la incorporación de las políticas de privatización a la agenda cotidiana de los diferentes gobiernos.

Los objetivos específicos perseguidos por estas políticas han tenido distinta importancia según el país de que se trate, pero, en general, han sido los de mejorar la eficiencia en la gestión y la producción de las empresas de propiedad estatal, la reducción de los déficits públicos cíclicos por medio del recorte de las pérdidas futuras de las empresas, o del aumento de los ingresos actuales, el reforzamiento de los mercados de valores con nuevos títulos cotizables, al tiempo que se promovía una más amplia participación del público en la propiedad accionarial, y, por último, el debilitamiento del poder sindical, tendente a crecer en las empresas estatales.

Los resultados de estas políticas han sido desiguales, aunque un buen número de los estudios realizados sobre los resultados de dichas políticas señalan por lo general el hecho de que la privatización suele implicar un mayor grado de preocupación por los aspectos financieros y de marketing de las empresas. Sean cuales sean las conclusiones, los resultados obtenidos por las políticas de privatización requieren todavía una mayor investigación, bien se trate de casos particulares de empresas privatizadas, de las pertenecientes a un sector concreto, o de varias de ellas de forma conjunta.

El presente trabajo pretende, desde su modestia, contribuir a la investigación sobre los resultados de las privatizaciones realizadas en España, mediante el análisis de una de las más importantes empresas privatizadas en nuestro país: el de la empresa automovilística Seat, tratando fundamentalmente de comprobar si, tras el cambio de propiedad, la empresa mejoró sus niveles de eficiencia productiva, redujo sus costes, modificó su organización interna, mejoró sus políticas de innovación de productos y procesos y reorientó su actividad hacia el mercado y el cliente.

En el apartado primero se realiza una descripción histórica de los orígenes de Seat en el contexto de la industria española del automóvil, realizándose en el siguiente un análisis de la situación de la empresa antes de su privatización. En el tercer apartado se estudia el proceso de privatización, y en el cuarto y en el quinto los efectos ejercidos por el cambio de propiedad sobre los costes, la productividad y la rentabilidad de la Compañía española y sobre su organización interna y sus políticas de innovación de producto y proceso. Por último en el

apartado séptimo se describe la crisis padecida por Seat a principios de la década de los noventa, finalizando este trabajo con la exposición de las conclusiones más relevantes.

1. ORÍGENES DE SEAT EN EL CONTEXTO DE LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DEL AUTOMÓVIL

1.1 Los inicios

El proyecto de constitución de Seat se remonta al año 1940, cuando se constituye en Madrid, por iniciativa del Banco Urquijo, la Sociedad Ibérica de Automóviles de Turismo (Siat), con la finalidad de instalar una fábrica de automóviles en España. El Urquijo buscó para este proyecto la colaboración de otros bancos y empresas, participando Fiat desde un principio y concretándose su colaboración en la prestación de toda la ayuda técnica necesaria para la fabricación y la cesión de las patentes de los vehículos y maquinaria¹.

Después de largos preparativos, la autorización oficial del proyecto se realizará en junio de 1949, denominándose entonces Sociedad Española de Automóviles de Turismo (Seat) y estableciéndose su constitución en 1950. El capital escriturado fue de 600 millones de pesetas, suscribiendo el INI como accionista mayoritario un 51% del mismo y la Fiat un 7%², quedando el 42% restante dividido a partes iguales entre los restantes bancos privados que participaron en la operación. A pesar de este escaso porcentaje en el capital social de Seat, su influencia en la empresa española será mucho mayor, ya que ésta estaba sujeta a las patentes de la fábrica de Turín, incluyendo en su Consejo de Administración expertos italianos (Solé, 1994:22). La multinacional italiana aportará a Seat las licencias de los productos a fabricar por ésta, así como tecnología de proceso y asistencia técnica. Sin todo ello, la andadura de la empresa española habría resultado imposible.

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

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

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

El crecimiento económico español de los años sesenta facilitó el espectacular incremento de la producción de Seat (ver tabla 1.2), así como de sus ventas, plantilla y rentabilidad (tabla 1.3). El incremento de la producción se vio posibilitado por el alargamiento de las series de fabricación, la mecanización y automatización de sus procesos productivos y la aplicación en la empresa de métodos tayloristas de organización del trabajo, habiendo sido posible, según Tamames (1990:346), merced a reducciones de los precios en términos reales³. Las instalaciones de la empresa se ampliarán también en estos años.

TABLA N° 1.1 CRONOLOGÍA DE LOS COCHES SEAT		
Modelo	Año de salida al mercado	Características Tecnológicas
1400	1953	Versión española del Fiat 1400
600	1957	Versión española del Fiat 600
1500	1963	Versión española del Fiat 2.300
850	1966	Desarrollo por Seat del modelo 600
Fuente: Elaboración propia en base a Solé (1994).		

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

TABLA N° 1.2 UNIDADES PRODUCIDAS			
Años	Seat	Total	Porcentaje Seat /Total
1953	959	959	100%
1954	2.938	6.381	46%
1955	7.288	11.104	65,6%
1956	10.590	15.794	67,0%
1957	14.027	21.174	66,2%
1958	22.560	29.743	75,8%
1959	28.056	36.120	77,6%
1960	31.116	39.500	78,7%
1961	36.596	50.423	72,5%
1962	40.479	64.503	62,7%
1963	47.313	77.133	61,3%
1964	72.779	112.826	64,5%
1965	87.651	146.071	60,0%
1966	120.877	246.896	48,9%
1967	158.294	275.009	57,6%
Total	681.568	1.133.636	60,1%
Fuente: Elaboración propia en base a los datos de San Román (1995a:102) y Portillo (1982:20).			

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

TABLA N° 1.3 VENTAS, PLANTILLA, PRODUCTIVIDAD Y BENEFICIOS DE SEAT (1961-1967)				
AÑOS	Ventas (Millones de pts.)	Plantilla	Productividad Unidades/Plantilla	Beneficios (Millones de pts.)
1961	3.801,4	6.575	5,5	433,1
1962	4.195,7	6.849	5,9	490,0
1963	4.592,4	8.109	5,8	445,2
1964	6.477,5	9.401	7,7	469,2
1965	8.481,3	10.593	8,2	570,7
1966	11.232	13.770	8,7	580,0
1967	13.633,7	14.661	10,7	572,0

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

1.2. Los años setenta

Al comienzo de la década de los setenta, Seat es la empresa española de mayor capacidad en el ámbito de la producción de vehículos de turismo, ascendiendo la misma a 1.150 coches/día (300.000/320.000 anuales). Por aquél entonces, el III Plan de Desarrollo (1971-1975) preveía para Seat alcanzar en sus años de vigencia una capacidad productiva anual del orden de 500-600.000 automóviles⁴, y como la empresa tenía establecidos con la multinacional italiana Fiat acuerdos de producción y licencia, ello dará lugar a la firma en noviembre de 1970 de un nuevo Acuerdo entre las dos empresas, por el que se reduciría de forma importante la cuantía del canon a pagar por licencia de reproducción de vehículos Fiat, que queda fijado en un 2% del precio de venta para los 400.000 primeros coches vendidos cada año y en un simbólico 1 por 1000 para las ventas anuales que excedieran dicho volumen. Hasta el año 1975, el porcentaje de automóviles de turismo producidos por la firma española seguirá, al igual que en los años anteriores, siendo superior al 50% (ver tabla 1.4), habiéndose duplicado en ese año la capacidad de producción, que había aumentando especialmente en los años expansivos de 1972 y 1973 con el fin de preparar el

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

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

A partir de 1974, la cuota de Seat en el mercado interno comenzará a descender, sobre todo la correspondiente a los coches de los segmentos de pequeño tamaño, cuya producción había ido abandonando ante la creciente competencia en beneficio de los vehículos de potencia media como el 127. Como puede comprobarse en la tabla 1.5, el porcentaje de participación en las ventas interiores de Seat pasa del 51,2 en 1974 al 29,9 en 1979, afectando esta reducción, como pone de manifiesto la tabla 1.6, a los vehículos de los segmentos de baja potencia (3 a 7,99 H.P.)⁵.

TABLA Nº 1.4 PRODUCCIÓN DE TURISMOS POR EMPRESAS (1968-1980)								
Años	Seat	Authi	Ford	Talbot	Citro.	Ren.	Total	%Seat/ Total
1968	175.751	21.020		31.886	23.834	58.983	311.474	56.4%
1969	218.275	15.789		36.627	23.876	75.063	369.630	59.05%
1970	280.280	18.570		36.979	26.981	87.612	450.422	62.2%
1971	254.322	31.401		25.263	36.923	100.926	448.835	56.6%
1972	335.340	34.199		62.962	41.567	126.491	600.559	55.8%
1973	358.504	43.318		85.510	52.098	166.003	706.433	50.7%
1974	361.272	30.763		76.097	69.671	166.771	704.574	51,27%
1975	328.806	15.121		66.655	92.783	192.759	696.124	47.2%
1976	342.886	-	17.508	82.453	108.721	201.557	753.125	45.5%
1977	346.535		213.268	96.435	108.368	224.538	988.964	35.0%
1978	282.480		260.939	98.934	106.434	235.329	986.116	28.6%
1979	294.865		227.493	72.981	109.130	261.430	965.809	30.5%
1980	293.536		260.005	65.756	84.836	324.680	1.028.813	28.5%

Fuente: ANFAC

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

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

perjudicando fundamentalmente a Seat, que en 1978 redujo notablemente su producción (ver tabla 1.6).

TABLA N° 1.5 VENTAS INTERIORES DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL 1974-79 (Número de vehículos)							
	Authi	Chrysler	Citroën	F.Ren.	Ford	Seat	Total
1974	20.464	52.960	46.757	148.493	-	282.094	550.751
%	3,7	9,6	8,5	27,0	-	51,2	100
1975	8.991	66.445	54.370	151.415	-	261.846	543.067
%	1,7	12,2	10,0	27,9	-	48,2	100
1976	-	71.070	62.239	154.990	11.376	280.682	588.373
%	-	12,1	10,6	26,3	1,9	49,1	100
1977	-	73.377	78.595	176.065	65.386	238.688	632.691
%	-	11,6	12,4	27,9	10,3	37,8	100
1978	-	78.852	77.800	176.814	57.334	213.889	604.689
%	-	13,04	12,87	29,24	9,48	35,37	100
1979	-	76.320	74.945	182.186	75.888	174.882	584.221
%	-	13,06	12,83	31,18	12,99	29,94	100

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

TABLA N° 1.6 EVOLUCIÓN DE LA PENETRACIÓN DE SEAT EN EL MERCADO DE TURISMOS (N° de vehículos matriculados distribuidos por potencia).								
	1969	%Seat	1973	%Seat	1974	%Seat	1975	%Seat
3 a 7,9 H.P.	189.336	73,45	146.260	54,92	117.485	50,65	90.494	40,18
8 a 15,9 H.P.	185.056	44,86	443.999	50,34	454.622	50,31	478.677	48,94

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

La reducción de la cuota de Seat en el mercado interior va a obligar a la empresa a recurrir cada vez en mayor medida a la exportación. El número de vehículos exportados aumentó paulatinamente, como ponen de manifiesto las cifras de la tabla 1.7, si bien el porcentaje relativo de las exportaciones de Seat irá en descenso. El hecho de no estar integrada plenamente en un grupo multinacional comenzó a crear serias dificultades para el logro de la expansión en los mercados externos.

TABLA N° 1.7 EXPORTACIONES DEL SECTOR ESPAÑOL DE AUTOMOCIÓN (1974-1979)(Número de vehículos)							
	Authi	Chrysler	Citroën	F.Ren.	Ford	Seat	Total
1974	10.195	20.043	23.270	23.800	-	57.112	134.420
%	7,58	14,91	17,31	17,71	-	42,49	100
1975	10.376	6.206	37.761	37.103	-	62.626	154.072
%	6,73	4,03	24,51	24,08	-	40,65	100
1976	-	12.789	47.892	42.245	3.854	75.744	182.524
%	-	7,01	26,24	23,15	2,11	41,50	100
1977	-	23.062	27.540	49.679	149.204	64.697	314.182
%	-	7,34	8,77	15,81	47,49	20,59	100
1978	-	18.656	28.588	56.944	182.753	86.692	373.633
%	-	4,99	7,65	15,25	48,91	23,20	100
1979	-	2.392	28.743	76.147	171.435	118.320	397.037
%	-	0,60	7,24	19,18	43,18	29,80	100

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

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

A partir de 1978, Fiat desarrolla un estudio en profundidad de Seat, el cual transcurre paralelamente a las negociaciones entre el INI y la multinacional italiana que tenían por objeto garantizar la viabilidad futura de la compañía española. En base a un primer plan de reestructuración elaborado por Fiat, se suscriben en 1979 unos acuerdos

entre el Instituto y la sociedad italiana, según los cuales se privatizaría la empresa española; pues Fiat adquiriría dos años más tarde una amplia mayoría del capital de Seat; esto le permitiría hacerse con el control de la gestión, comprometiéndose al mantenimiento de los puestos de trabajo. Al año siguiente, sin embargo, Fiat, como consecuencia de la más desfavorable evolución de la demanda interna y acuciada por graves problemas (descenso de sus ventas e importante proporción de su plantilla en paro), decide replegarse al mercado italiano y abandonar su inversión en la firma española, a pesar de haber acordado previamente su control total. La pretensión de renegociar los acuerdos se encontró con la negativa del Instituto, ante la cual Fiat reacciona desvinculándose del futuro del fabricante español. La situación en ese momento era de máxima dificultad: además de la necesidad de replantear la estrategia empresarial, la empresa padecía un exceso de mano de obra, las ventas decrecían progresivamente y no se poseía una red externa para penetrar en mercados exteriores⁶. Hubo, por tanto, que renegociar con la empresa italiana un convenio de cooperación, firmado en mayo de 1981, mediante el cual se formalizó el cese de Fiat como accionista en Seat, cediéndole al INI sus acciones y concediéndole a Seat la libertad de establecer relaciones de cooperación con otras firmas automovilísticas europeas; de esta manera el INI pasó a detentar el 95% del capital⁷.

1.3 La situación de Seat en 1982

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

El tamaño mínimo eficiente para el sector del automóvil superaba, por aquel entonces, el millón de unidades anuales, aunque las actividades puramente de fabricación

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

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

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

Descartada la posibilidad de crecer rápidamente hasta alcanzar el tamaño mínimo eficiente, que hubiese implicado, según Jarillo y Martínez (1991:151), multiplicar la empresa por cuatro, y descartada por razones políticas la opción de liquidar la firma, sin tecnología propia y en un entorno muy competitivo como el europeo, Seat se propone como estrategia básica para el logro de su viabilidad el logro de acuerdos de cooperación con una compañía multinacional del sector, capaz de aportar a Seat tecnología de prestigio, competencia a nivel internacional y nuevos mercados de exportación.

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

Las necesidades de Seat eran por aquél entonces, tabla 1.8, las de incrementar sus ventas en los mercados exteriores, completar su gama de productos en los segmentos medio y alto del mercado, mediante la aportación de una tecnología complementaria a la propia, y aumentar sus niveles de producción. Por otro lado, sus puntos fuertes consistían en una red de distribución en el mercado interior bien implantada y dimensionada, una oferta de productos actualizada en el segmento bajo y algunas instalaciones, como las de Pamplona, Prat de Llobregat y Martorell, modernas y eficientes.

VW, por su parte, necesitaba aumentar su presencia en el mercado español, consolidarse como líder del mercado europeo y, a causa de sus relativamente más elevados costes de producción en Alemania, desplazar parte de su producción (la de los vehículos más compactos y con menor exigencia técnica) a países, como España, en los que dichos costes fueran menores. Sus puntos fuertes lo constituían el ser un fabricante con presencia global, ocupar una posición de liderazgo entre los principales fabricantes mundiales de automóviles y ofrecer una producción de calidad, con productos diversificados y de alto valor añadido. El Acuerdo de Cooperación Industrial, Licencia y

Asistencia Técnica de 1982 no incluía el aspecto de participación en el capital y constituyó una respuesta a las necesidades experimentadas por las dos compañías. Sus puntos más importantes, en lo que atañe a política industrial y comercial, fueron los siguientes⁸:

TABLA N° 1.8 PRINCIPALES PUNTOS DÉBILES Y FUERTES DE SEAT Y VW EN 1982	
SEAT	
PUNTOS DÉBILES	PUNTOS FUERTES
<ul style="list-style-type: none"> -Ventas interiores decrecientes -Necesidad de incrementar sus exportaciones -Gama de productos obsoleta en algunos segmentos -Ausencia de tecnología de producto propia -Red distribuidora de exportación en proceso de formación -Imagen de productos aún mejorable -Exceso de capacidad productiva para la capacidad de venta real 	<ul style="list-style-type: none"> -Red de distribución en el mercado interior bien implantada y dimensionada -Oferta de productos actualizada en algunos segmentos -Flexibilidad de adaptación al mercado español en productos y servicios -Instalaciones en Pamplona, Prat de Llobregat y Martorell modernas y eficientes
VOLKSWAGEN	
<ul style="list-style-type: none"> -Necesidad de reafirmar su presencia en el mercado español, incrementando así sus exportaciones -Necesidad de consolidar su posición como líder del mercado europeo -A causa de sus relativamente más elevados costes de producción en Alemania, necesidad de desplazar parte de su producción (la de menor exigencia técnica) a países, como España, en los que dichos costes fueran menores -Necesidad de incrementar su productividad y competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> -Fabricante con presencia global, ocupando una posición de liderazgo entre los fabricantes mundiales de automóviles y líder en Europa -Producción de calidad, con productos de alto valor añadido y diversificados -Buena imagen de marca y buena dotación de recursos tecnológicos
<p>Fuente: Elaboración propia en base a los Planes Estratégicos de Seat. 1982/1986 y 1983/1987 y Tolliday (1995).</p>	

a) Política industrial:

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

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

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

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

b) Política comercial:

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

En un contexto en el que España se encontraba próxima al ingreso en el mercado comunitario, y comenzaba a abolir sus barreras proteccionistas, el Acuerdo significó para Seat el aporte de una tecnología complementaria de la propia, volúmenes adicionales de exportación a comercializar en Europa a través de la red de VW y, como consecuencia de ello, la posibilidad de utilizar plenamente su capacidad industrial y comercial. Para VW, significó la posibilidad de introducirse en el mercado español⁹, disponer de la red comercial interna y externa de Seat, consolidar su posición como líder del mercado en Europa y aumentar su competitividad y productividad¹⁰. Se estaba gestando, por tanto, una alianza estratégica, ya que no fue solamente un contrato tradicional de concesión de licencias y compraventa, sino que aspectos estratégicos claves como el aprovisionamiento a largo plazo, la producción conjunta y la distribución compartida fueron también incluidos en el Acuerdo.

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

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

1.4 Los resultados de la alianza estratégica Seat-VW de 1982

La alianza estratégica que establecieron Seat y VW en 1982 presentaba como ventaja el representar un compromiso menos irreversible que la simple adquisición de la empresa desde un principio. Dado que era intención estratégica de Seat la incorporación a un grupo multinacional, la alianza sirvió como instrumento de conocimiento mutuo entre las dos empresas antes de proceder a una plena integración.

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

TABLA N° 1.9 VENTAS INTERIORES DE LAS MARCAS SEAT Y VW E IMPORTACIONES VW-AUDI								
(n° de unidades de turismos y derivados)								
AÑO	VENTAS INTERIORES					Porcentaje marcas VW-Audi s/total	Importac. marcas VW y Audi	Porcentaje var. anual sobre 1984
	SEAT (1)	Porcentaje var. Anual sobre 1984	VW-AUDI (2)	Porcentaje var. Anual sobre 1984	TOTAL (1)+(2)			
1984	128.334		22.360		150.694	14.84	1.730	
1985	85.923	-33.05%	42.968	92.16%	128.891	33.34%	5.759	232.89%
1986	99.866	-22.18%	39.383	76.13%	148.434	26.53%	9.185	430.92%
1987	123.867	-3.48%	39.894	78.42%	187.529	21.27%	23.768	1273.87%
1988	131.238	2.26%	87.947	293.32%	219.185	40.12%	55.028	3080.81%
1989	125.419	-2.27%	113.839	409.12%	239.258	47.58%	65.035	3659.25%
1990	118.778	-7.45%	96.901	333.37%	215.679	44.93%	71.308	4021.85%
1991	97.198	-24.26%	81.757	265.64%	178.955	45.69%	56.233	3150.46%
1992	102.208	-20.36%	80.546	260.22%	182.754	44.07%	65.430	3682.08%

Fuente: Memorias de Seat y ANFAC

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

En lo que respecta a la multinacional alemana, el riesgo que representaba su intención de penetrar en el mercado español se verá reducido considerablemente al convertirse en aliada de Seat, que disponía por aquél entonces de una red de distribución bien implantada en el mercado español. A partir del Acuerdo de 1982, la penetración de los automóviles de marca VW, tanto fabricados en España como importados, creció rápidamente como puede apreciarse en la tabla nº 1.9. En ella puede observarse igualmente cómo las ventas de las marcas VW-Audi crecen todos los años en relación a 1984 y, especialmente, a partir de 1988. Sin embargo, las ventas domésticas de la marca Seat van retrocediendo, con la única excepción de este último año, a lo largo del mismo período. La tabla 1.9 también permite apreciar cómo el porcentaje de las ventas en el mercado español de las marcas VW-Audi sobre el total de ventas de Seat va incrementándose con oscilaciones, experimentando un significativo aumento a partir del año 1988. Las importaciones de las marcas Audi y de los modelos VW no fabricados en España (Golf, Jetta, Corrado, etc.) van a aumentar a ritmo intenso después de 1986. Como afirma Viedma (1991:85), para VW, poder disponer de la red de distribución de Seat en España significó el acceso al mercado español, en el que su presencia era meramente simbólica, pasando éste a ser uno de sus principales mercados europeos, razón por la que podemos aventurar que dicha presencia constituye uno de los principales beneficios obtenidos por la multinacional al establecer su alianza estratégica con Seat.

En el terreno de las exportaciones, después del Acuerdo de 1982, las marcas VW fabricadas y exportadas por Seat incrementarán también su presencia en los mercados exteriores, como se deduce de las cifras que contiene la tabla nº 1.10, creciendo a tasas notablemente mayores que las de la marca Seat.

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

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

TABLA N° 1.10 EXPORTACIONES DE LAS MARCAS SEAT Y VW.						
AÑO	EXPORTACIONES					Porcentaje marcas VW s/total
	MARCA SEAT	Porcentaje de var. Anual	MARCA VW	Porcentaje de var. Anual	EXPOR.TO TALES	
1984	131.895		17.038		148.933	11.44%
1985	153.562	16.43%	53.852	216.07%	207.414	25.96%
1986	120.254	-8.83%	69.197	306.13%	189.451	36.53%
1987	158.118	19.88%	87.863	415.69%	245.981	35.72%
1988	193.499	46.71%	75.941	345.72%	269.440	28.18%
1989	223.165	69.20%	98.699	479.29%	321.864	30.66%
1990	243.582	84.68%	125.406	636.04%	368.988	33.99%
1991	260.623	97.60%	177.595	942.35%	438.218	40.53%
1992	252.313	91.30%	212.092	1144.82%	464.405	45.67%

Fuente: Memorias de Seat

frente a 1984¹¹; su principal logro consiste, fundamentalmente, en establecer para el futuro una base permanente de capacidad productiva adicional con altos niveles de productividad y eficacia. Por tanto, buena parte de las necesidades de las dos empresas en el año 1982, ver tabla 1.8, fueron satisfechas mediante el establecimiento de la alianza estratégica.

En lo que respecta a los aspectos vinculados a la producción recogidos en el Acuerdo de 1982, desde 1984 la producción por Seat de las marcas VW (fundamentalmente los modelos Polo, ya que en 1988 los modelos Passat, Santana y Variant dejan de producirse en España) crece fuertemente, a mayor ritmo de crecimiento incluso que sus marcas propias, como se desprende de las cifras que muestra la tabla n° 1.12. En las instalaciones de Pamplona se irá concentrando la producción del modelo Polo, desplazando incluso a la realizada para este modelo en Alemania. Como muestran las cifras de la tabla n° 1.11, en los años 1988 y 1989 la fabricación del total de unidades del modelo Polo por el Grupo VW se incrementó en un 6,3 por ciento, mientras que el número de los producidos en Alemania disminuyó en un 5,4 por ciento.

¹¹ Véase memoria de Seat. 1985.

TABLA N° 1.11. FABRICACIÓN DE LOS MODELOS POLO POR EL GRUPO VW (número de unidades)		
1988	1989	Porcentaje de incremento
215.332	228.867	6,3%
FABRICACIÓN DEL MODELO POLO EN ALEMANIA		
1988	1989	Porcentaje de incremento
110.716	104.752	-5,4
Fuente: EIU (1991:78-9)		

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

Como lo que buscaba realmente Seat era integrarse en un grupo multinacional, al igual que la empresa británica, su posición fue muy desigual desde los mismos comienzos de la alianza; lo que se transformará en dependencia con el transcurrir del tiempo, al buscar sólo reducir costes y riesgos, sin intención de enriquecer el núcleo básico de sus competencias distintivas y aprender de VW, como suelen hacer las empresas japonesas del sector.

TABLA N° 1.12 UNIDADES PRODUCIDAS POR SEAT DE CADA MARCA				
AÑOS	SEAT	T.C.	VW	T.C.
1984	225.548		53.438	
1985	224.892	-0.29%	95.319	78.37%
1986	231.885	2.81%	106.663	99.60%
1987	275.151	21.99%	131.240	145.59%
1988	327.737	45.31%	105.745	97.88%
1989	350.034	55.19%	124.115	132.26%
1990	361.629	60.33%	143.750	169.00%
1991	360.510	59.84%	191.700	258.73%
1992	356.210	57.93%	222.222	315.85%
		37.89%		162.16%

Fuente: Memorias de SEAT

2. LOS ANTECEDENTES DE LA PRIVATIZACIÓN DE SEAT

2.1 La fusión con VW frente al mantenimiento de la alianza

Aunque con una duración prevista de siete años, la alianza estratégica entre Seat y VW, concluirá en 1986 cuando, en palabras recogidas en la memoria de Seat de 1985, *culmine la intención estratégica*, mediante la firma de un nuevo Acuerdo entre el I.N.I. y VW, por el que la empresa alemana pasa a controlar el capital de la Compañía española, iniciándose así su privatización. La voluntad manifiesta del Instituto de desvincularse de la empresa, ya que no consideraba necesaria su presencia en sectores como el del automóvil¹², determinó el que la alianza reflejada en el Acuerdo de 1982 representara, fundamentalmente, la antesala de la futura integración de Seat en el Grupo VW, contribuyendo a un mayor conocimiento mutuo de ambas compañías antes de proceder a tal integración.

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

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

Esta voluntad de integración en un grupo multinacional va a fortalecer la posición negociadora de VW. Como afirma Lagendijk (1994:153), al inicio de los años ochenta las intenciones de implantación de VW en España consistían, más que en comprar una empresa ya existente, en realizar una inversión completamente nueva; las presiones políticas del Gobierno español, para el que la única forma de viabilidad de la empresa era la integración en un grupo multinacional, lograrán que VW termine adquiriendo Seat. El

¹² Véase Croissier (1985) y García Hermoso (1988).

saneamiento financiero a que Seat fue sometida, y la firme intención del INI de hacer *adquirible* la empresa, facilitaron su integración en VW frente a la alternativa de sólo mantener la alianza estratégica. Todo ello también contribuyó a hacer inexistentes los comportamientos oportunistas derivados de la valoración de activos (Canals, 1996:170).

En cuanto a los cambios en la estructura organizativa que implicaba la plena integración frente al mantenimiento de la alianza Seat-VW, éstos se recogen y analizan en el apartado quinto. Por ahora nos limitaremos a señalar que en el Consejo de Administración de Seat las personas vinculadas al INI se sustituyeron por las nombradas por VW y se estableció una nueva estructura de dirección, con aparición de nuevas áreas funcionales y la correspondiente relación/control de cada una de ellas con la central de VW. Se entendía que los inconvenientes que podía presentar la integración eran de menor significación que las ventajas a obtener. Entre éstas últimas, una mayor dimensión para Seat, en un contexto de progresiva internacionalización de la industria automovilística.

La plena integración, frente al mantenimiento de la alianza, significaba para VW la consolidación de su política expansiva en Europa, emprendida a partir del acceso de Carl Hahn a la dirección de la multinacional alemana en 1982, y atenuaba, al convertirse en propietaria, los problemas de competencia que podía plantearle Seat. Dicha estrategia obedecía al hecho de que los salarios y condiciones de trabajo disfrutadas por los trabajadores alemanes de VW encarecían sus costes de producción, lo que la compañía alemana intentó compensar con una política de expansión internacional que implicaba el desplazamiento y relocalización de la producción de los modelos más intensivos en mano de obra (modelos de pequeño tamaño y de menores exigencias técnicas), hacia zonas como España en las que los costes laborales eran relativamente más bajos¹³.

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

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

2.2 Medidas preparatorias de la privatización de Seat

Al inicio del período 1982-1986, las características económico-financieras más destacables de Seat, deducidas de la observación de sus balances y cuentas de Pérdidas y Ganancias, y de la comparación de los mismos con los de las empresas Fasa Renault, Citroën y Peugeot-Talbot (tablas 1 a 6 del Anexo nº 1), van a coincidir con algunas de las que se suelen considerar como *males* de las empresas públicas¹⁴:

-En primer lugar, *elevadas pérdidas*, ver tabla 1. del Anexo nº 1, originadas por la postergación del objetivo de rentabilidad y viabilidad económica, al disfrutar éstas empresas, como han señalado Ricart y otros (1991:183), de la opción a financiarse por vía presupuestaria.

- En segundo lugar, *excesivos niveles de endeudamiento*, tabla 4 del Anexo nº 1, causados, además de por el hecho de financiarse con recursos públicos, por el alejamiento en estas empresas de la perspectiva de quiebra¹⁵.

- Por último, el *sobredimensionamiento de plantillas*, que suele atribuirse en las industrias públicas a la relajación en materia salarial y de empleo existente en muchas de ellas¹⁶, también estará presente, como se verá posteriormente, en Seat, repercutiendo de forma notable en sus cuentas de resultados.

Respecto a las pérdidas, en la tabla 2 del Anexo nº 1 puede observarse como, en porcentajes sobre el valor añadido, las correspondientes a Seat superan significativamente a las del promedio de F.Renault, Citroën y P.Talbot. En lo concerniente al endeudamiento (véase tabla 6 del Anexo nº 1), el porcentaje que representan los Recursos ajenos a largo plazo de Seat sobre el Pasivo total, a lo largo de los años 1982 a 1984, será también notablemente mayor que el correspondiente a las empresas mencionadas. A partir de 1985, y debido al intenso proceso de saneamiento financiero aplicado por el INI a la empresa, dichos porcentajes serán ya equivalentes e incluso menores que los de las empresas de referencia.

¹⁴ Véase, por ejemplo, Millward y Parker (1983).

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

¹⁶ Véase, por ejemplo, Rees (1986:21).

En los últimos años en que Seat estuvo bajo propiedad del INI (1982-1986) ésta ocupó, con la excepción del de 1984, el primer lugar en el *ranking* de las empresas con mayores pérdidas del Instituto¹⁷. Estas van a representar porcentajes cada vez mayores en el total de sus resultados negativos (ver tabla nº 7 del Anexo nº 1), siendo, asimismo, como puede comprobarse en la tabla nº 8 (Anexo nº 1), la empresa con los peores resultados del sector.

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

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

Para la realización del mencionado saneamiento el INI realizará, sólo entre 1982 y 1986, cuantiosas aportaciones de recursos financieros, cuyas cifras se recogen en la tabla 6 bis del Anexo nº 1. Dichas aportaciones se realizarán en forma de ampliaciones de capital y aportaciones o subvenciones especiales del INI¹⁸, ascendiendo el conjunto de las

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

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

aportaciones a la cantidad de 255.745 millones de pesetas (ver tabla nº 6 bis). Esta cifra representa el coste total del saneamiento financiero a que fue sometida Seat entre los años 1982 y 1986.¹⁹

Por otro lado, como respuesta a los problemas de sobrecapacidad y obsolescencia planteados por la crisis de principios de los ochenta, Seat experimentará, a lo largo de los años 1982-86, un fuerte proceso de desinversión, disminuyendo la cifra de su inmovilizado de 153.880 a 75.096 millones en pesetas corrientes (ver tabla nº 3 del Anexo nº 1). En la tabla nº 5, puede comprobarse como dicho Inmovilizado resulta considerablemente superior en Seat en relación a las empresas de referencia en el año 1982, aproximándose su cantidad a la correspondiente a dichas empresas en el de 1986.

Las enajenaciones llevadas a cabo en su Inmovilizado, la disminución de los stocks, y la capitalización de la Compañía, posibilitaron la disminución del elevado nivel de endeudamiento a largo plazo detentado por la empresa, ver tablas nº 4 y 6 del Anexo nº 1, ya que dicho endeudamiento, vía costes financieros, gravitaba muy negativamente sobre sus cuentas de resultados. En una empresa que padecía de subcapitalización congénita, la capitalización permitió, con anterioridad al cambio de propiedad, corregir el excesivo desequilibrio existente entre los Recursos Propios y los Ajenos.

2.3 La política de producto previa a la privatización

Tras la ruptura con Fiat en 1981, la necesidad de expansión internacional de Seat resultaba imprescindible para su viabilidad, dada su carencia de experiencia directa en los mercados de exportación y de una organización exportadora propia. En consonancia con esta situación, su estrategia futura de producto ira encaminada a conseguir la expansión exterior, siguiendo para ello las pautas establecidas en sus Planes Estratégicos. Los aspectos fundamentales de dicha estrategia consistían en:

- a) Actualización permanente de los productos.
- b) Lanzamiento de nuevos modelos exportables, como medio de consolidación de su red de exportación autónoma (modelos Fura, Ronda).

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

c) Lanzamiento de nuevos modelos de tecnología Seat, destinados a dotar a la Compañía de una posición estratégica sólida en la negociación de su futura integración en VW (modelos Ibiza, Málaga).

d) Lanzamiento de modelos de producción Seat y tecnología VW (modelo Polo y su versión Classic y modelos Passat y Variant).

La política de expansión internacional dio plenos resultados, pasando de 599 concesionarios y agentes en el exterior en 1983, a 2.517 en 1987, alcanzando los modelos Seat un elevado nivel de ventas en los mercados de exportación. Como puede comprobarse en la tabla nº 2.9 del Anexo nº 1, los modelos de la firma española que figuraban en 1983 entre los quince más exportados por los fabricantes de turismos de nuestro país eran tres (el Panda, Ritmo/Ronda y 127/Fura), aumentando a cinco en 1986 (Ibiza, Polo, Málaga, Panda y Ritmo/Ronda), siendo Seat, además, la entidad que más modelos incorpora al ranking de exportación en ese último año, presentando una clara divergencia con la tendencia a la reducción de modelos que experimentaba la industria internacional del automóvil en aquellos momentos. La alternativa estratégica implantada en 1982, consistente en explotar al máximo la tecnología Fiat para permitir el desarrollo de la propia, desarrollar esta última como puente de transición a un nuevo socio y, posteriormente, adoptar la de VW²⁰, fue el factor determinante de dicha divergencia.

Con respecto al mercado español, en la tabla nº 10 del Anexo nº 1 puede verificarse cómo el volumen de producción de los modelos Seat ofertados en dicho mercado, y comprendidos entre los quince más vendidos, no varía entre ambos ejercicios, siendo en 1983 el 131, 127/Fura, Ritmo/Ronda y Panda, y en 1986, el Ibiza, Polo, Málaga y Panda. El mantenimiento del ritmo de la producción va unido a un avance considerable de la calidad de los vehículos. De los cuatro modelos señalados como más vendidos en el mercado interior en el año 1983, el 131 era ya un *residuo tecnológico*²¹, el 127/Fura un modelo en extinción y el Ritmo Ronda un producto *orientado al mercado nacional y cresta de exportación*²², siendo el Panda el único modelo competitivo a escala europea. Por el contrario los modelos más vendidos por Seat en 1986 en el mercado nacional

²⁰ Véase Plan Estratégico de Seat, 1982/86, pp. 28-9.

²¹ Se entienden por tales aquellos modelos con larga vida en el mercado y que no resultan competitivos normalmente frente a los de lanzamiento más reciente. Véase Castells y otros (1986:628).

²² Como su nombre indica son aquellos modelos centrados en el mercado interno, pero que pueden exportarse para cubrir *crestas* de demanda europea.

(Ibiza, Polo, Málaga y Panda) son todos competitivos a nivel europeo, fabricados mediante el uso de nuevas tecnologías y de introducción reciente en el mercado.

El 127/Fura, *restyling* del Seat 127, se destinó a los segmentos bajos del mercado y, al igual que el Ritmo/Ronda y el Panda, es la consecuencia de la explotación al máximo de la tecnología Fiat como medio para la consolidación de una red de exportación autónoma de Seat. Por su parte, el Ritmo/Ronda se convertirá en la versión española del Fiat Ritmo, produciéndose su lanzamiento en el año 1982. Sus destinatarios fueron los segmentos medios del mercado y cinco meses después de ser lanzado, fue objeto de litigio por Fiat, ya que la compañía italiana, entendiendo que el Ritmo/Ronda vulneraba los acuerdos que tenía firmados con Seat, interpondrá una demanda contra Seat ante la Cámara Internacional de Comercio de París, la cual concluirá favorablemente para la compañía española. Por último, el Panda, destinado a los segmentos más bajos del mercado, fue lanzado en 1980, después de que la factoría de Landaben hubiera sido adaptada para su fabricación.

Este modelo se convirtió en el coche más vendido en su cilindrada, alcanzando un total de 200.000 unidades en 1982, fecha en la que aparecerán las versiones Marbella (con hincapié en el equipamiento), Montaña (enfocado hacia la utilización deportiva y rural) y Bavaria (centrado en la economía).

Respecto a los modelos Ibiza, Polo y Málaga, el primero será lanzado al mercado a finales de 1984 y destinado a los segmentos medio-bajos del mismo. El Ibiza fue el primer modelo Seat de tecnología propia, siendo su carrocería diseñada por Giugiaro y desarrollada por Karmann. Otro aspecto relevante de este modelo son sus motores, System Porsche o Diesel de 1,7 litros, contando, además, con tres versiones de acabado. En 1987 se realiza una nueva versión y en 1989 aparece el Seat Ibiza II, con casi 800 elementos nuevos respecto a los modelos anteriores. En 1991, Seat lanza el Ibiza New Style, diseñado con un nuevo frontal que mejora su perfil aerodinámico y con mejora en sus accesorios internos y externos, lanzándose posteriormente nuevas versiones de este último modelo²³.

La producción por Seat del modelo Polo de VW es fruto de los acuerdos firmados en 1982, procediéndose en 1984 a la readaptación industrial de la factoría de Landaben para ensamblar allí los Polo Classic y Polo Coupé. Esta se segregará de Seat a finales de 1993 dentro del proceso de reestructuración sufrido por la compañía española tras la

²³ Ver memorias de Seat, 1984-1994 y Solé (1994:100).

crítica situación por la que atravesó en dicho año. El Polo está destinado a los segmentos de menor renta del mercado, lanzándose en 1990 la tercera generación del modelo (las anteriores lo habían sido en 1975 y 1982) y potenciándose las cualidades del mismo.

Por último, el Málaga, modelo similar al Jetta de VW, pertenece al segmento medio-alto del mercado y su lanzamiento tuvo lugar en 1985. A diferencia de los modelos más antiguos de Seat, el Málaga no está equipado con motores Fiat; el desarrollo de su motor de cuatro cilindros es obra de Porsche. El Málaga está equipado de serie con cuentarrevoluciones, cierre centralizado, elevalunas eléctrico y llantas de aleación; en 1987 se realizaron tres nuevas versiones del mismo²⁴.

Los productos Seat de exportación experimentan también un notable incremento en cuanto a calidad. Si en 1983 figuraban entre los tres modelos más vendidos en los mercados exteriores el Ritmo/Ronda y el 127/Fura, en 1986 todos los de mayor venta (Ibiza, Polo, Málaga, etc.) serán modelos altamente competitivos.

Tanto en el mercado interno como externo, Seat y Renault son las empresas que ofertan mayor variedad de modelos en dichos mercados a lo largo de dicho período, como se desprende al observar las tablas nº 9 y 10 del Anexo nº 1; esto se debe a que G.Motors y Ford poseen plantas especializadas en la fabricación de uno o dos modelos y a que el Grupo PSA (Citroën y P.Talbot) lanzó menos modelos al mercado, con la gama menos competitiva de los mismos y con mayor presencia de *residuos tecnológicos y orientados al mercado nacional*²⁵. Los casos de Renault, Citroën y P.Talbot obedecen al sometimiento de éstas filiales de empresas multinacionales a las estrategias globales de sus respectivas casas matrices. En lugar de modernizar instalaciones y productos, estas empresas dedicaron sus inversiones a ampliar y mantener sus gamas de modelos, algunos muy atrasados y en volúmenes pequeños, lo que les permitió colocar algunos de ellos en el mercado español, a la vez que completaban la gama de sus casas matrices en Europa²⁶. En el caso de Seat esta política obedece a su estrategia de expansión internacional ya comentada.

²⁴ Ver VV.AA. (1995:537).

²⁵ En 1981 los modelos GSA y Dyane de Citroën serán ya *residuos tecnológicos*, mientras que el P-505 de P.Talbot será en 1984 un modelo solamente destinado al mercado español. En cambio el BX y el Visa de la primera empresa y el P-205 de la segunda, serán modelos altamente competitivos. Ambas firmas mantendrán en el mercado un buen número de modelos obsoletos y destinados al mercado nacional, poco vendidos a lo largo del período, siendo también las de más bajo nivel tecnológico entre los fabricantes de turismos. Véase Castells y otros (1986:629 y 30).

²⁶ Ver Castaño (1994:175).

La excesiva variedad de modelos puede complicar enormemente la aplicación de las nuevas tecnologías de producción y los sistemas de programación y control del proceso de fabricación por ordenador, sobre todo si los modelos son fabricados con utillaje y equipos correspondientes a etapas diferentes en el desarrollo de las plantas. En el caso de Seat, su más amplia gama de modelos no parece haberle afectado de forma especial, pues, aunque en 1986 mantenía la producción marginal de residuos y modelos en extinción como el 131 y el Fura²⁷, la renovación casi completa de su gama le permitió aplicar las nuevas tecnologías a la producción y montaje de los modelos más competitivos. En la producción del modelo Polo de VW en Landaben, por ejemplo, se utilizaron robots para las soldaduras y el punteado desde 1989. Esta planta se convirtió posteriormente en la de mayor productividad y en la de tecnología más moderna de la firma. En el montaje de los modelos Panda, Ronda e Ibiza se utilizaron las tecnologías más avanzadas que permitía por aquel entonces la fábrica de Zona Franca, aunque con considerable retraso en comparación con los niveles de equipamiento tecnológico de las plantas españolas de Ford y G.Motors²⁸.

En conclusión, en el período 1982-1986, Seat consigue expandirse en los mercados exteriores, mitigando de algún modo el abandono de Fiat, buscando alcanzar así su viabilidad. El esfuerzo tecnológico propio, los acuerdos alcanzados con VW y el considerable avance logrado en la calidad e innovación de sus productos, gracias a la alianza con la multinacional alemana, fueron los factores que posibilitaron su expansión comercial y que permitieron albergar alguna esperanza sobre su viabilidad futura.

2.4 La política de marca previa a la privatización

Como se señaló en el apartado anterior, la estrategia de producto seguida por Seat en este período consistirá en la actualización permanente de su oferta, lanzando nuevos modelos resultado de la explotación al máximo de la tecnología Fiat (127/Fura, Ritmo/Ronda, y Panda), así como modelos de producción propia como el Ibiza y el Málaga. Tras el Acuerdo firmado con VW en 1982, Seat venderá modelos VW pero producidos en las instalaciones de Seat, siendo el más importante de ellos el Polo.

²⁷ En 1986, Seat vendió sólo 209 unidades del 131 y 114 del Fura. Ver memorias de ANFAC, 1987.

²⁸ Véase Castells y otros (1986).

La explotación al máximo de la tecnología Fiat conllevará el riesgo de subordinar la marca Seat a la matriz italiana, pudiendo la misma ser considerada como una submarca del Grupo Fiat. En aquellos momentos, y tras la ruptura con la multinacional italiana, la estrategia de la Compañía española estaba centrada en acentuar la personalidad propia del producto Seat, por lo que el lanzamiento de modelos basados en la tecnología Fiat acarrearía el riesgo de que el cliente continuara asociando y subordinando la imagen de los productos Seat con los de Fiat²⁹.

Sin embargo, lo anterior será evitado en gran medida gracias a que la reafirmación y acentuación de la personalidad propia de Seat logrará su máxima expresión con el lanzamiento del modelo Ibiza. En la comunicación publicitaria de este nuevo modelo la firma española hará hincapié en que el motor fue un producto creado y diseñado por Porsche, utilizando el posicionamiento de calidad y prestigio de esta marca alemana como respaldo de calidad para el nuevo modelo. La estrategia de marca empleada en el lanzamiento del Ibiza se sustentó en la *alianza de las marcas*³⁰ Seat y Porsche, estrategia que Seat supo utilizar convenientemente, ya que necesitaba comunicar y asegurar al mercado la calidad de su nuevo producto, asociando así su imagen a coches de mayor calidad. Como fabricante español de larga tradición, la firma necesitaba rejuvenecer su imagen de marca, posicionándola sobre atributos de elevada calidad, satisfacción y servicio al cliente, para lo que se sirvió de la buena reputación técnica de Porsche.

Tras el Acuerdo establecido por Seat y VW en 1982, la fabricación y distribución comercial por Seat de los modelos VW permitió mejorar la imagen corporativa de Seat, reforzada ahora por la imagen de productos de calidad y avanzada tecnología de VW. La estrategia de marca desde el inicio de los ochenta consistió fundamentalmente en el cambio de imagen de la marca, para lo que se modificó el logotipo de la Compañía y se insistió en la calidad y en el servicio al cliente como nuevos atributos de Seat, todo ello con la finalidad de adaptarse a un entorno que iba a ser cada vez más competitivo y exigente desde el punto de vista de la atención al cliente.

²⁹Véase Plan Estratégico de Seat, 1983/1987, mimeo.

³⁰Sobre el concepto de *alianza de marcas* y su utilización en el Marketing, véase Cruz y Cerviño (1996).

3. LA PRIVATIZACION DE SEAT

A lo largo de la primera mitad de la década de los ochenta, el INI, además del saneamiento de Seat, emprende una política de privatizaciones, redefiniendo su cartera de participaciones y desinvirtiendo en aquellas actividades para las que, como la fabricación de automóviles y vehículos industriales, se estimaban mayores posibilidades de desarrollo si estaban integradas en empresas de carácter multinacional. A partir del año 1985, el Instituto comenzará a replegarse de dichas actividades, en las que, como afirman públicamente sus gestores, ya no tenía sentido la prolongación de su presencia³¹, siendo también este año en el que los resultados de los planes expuestos van a empezar a manifestarse.

En consecuencia con lo anterior, el objetivo primordial del INI respecto a Seat, a lo largo de estos años, va a ser el aseguramiento de su viabilidad, objetivo que para la Compañía sólo se concibe a través de la integración en un grupo automovilístico internacional, tras la situación de incertidumbre a que llevó la ruptura de las relaciones con Fiat, e interrumpirse así la estrategia, durante largo tiempo desarrollada, de integración en aquella multinacional. Para ello se hace necesario recuperar en un tiempo razonable la rentabilidad de Seat, adecuando su estructura empresarial a los requerimientos de la competitividad internacional de la industria, obteniendo niveles de productividad admisibles en términos internacionales, adaptando sus productos a las demandas del mercado, y realizando un intenso proceso de saneamiento financiero y mejora de los sistemas de gestión interna.

La crisis padecida por el sector del automóvil en los años setenta había estimulado la concentración de la producción y la fusión de las empresas, siendo intensos los procesos de internacionalización durante ese período para compañías como Ford, VW o Renault (Castaño, 1986:121). Estos procesos, junto con la necesidad de asumir unos costes de investigación crecientes, y la cada vez mayor interdependencia tecnológica e importante peso adquirido por la inversión en innovación y desarrollo de nuevos

³¹ Al vender empresas radicadas en mercados muy concentrados internacionalmente, el INI buscaba asegurar su viabilidad, dejándolas en manos de compañías extranjeras que trajesen al país inversión, tecnología, gestión y acceso a los mercados internacionales. Sobre esta política ver Croissier (1985), Myro (1985) y Cuervo (1985a), García Hermoso (1988) y Comín (1995).

productos³², hacían inviable el mantenimiento en el sector de empresas centradas en el mercado doméstico. Seat, al objeto de afrontar los procesos y costes mencionados, expresaba ya en sus Planes Estratégicos 1982-86 y 1983-87 la necesidad de lograr acuerdos de cooperación con una compañía multinacional del sector, capaz de aportarle una tecnología de prestigio y competencia a nivel internacional, además de la necesidad de realizar por su parte el máximo esfuerzo comercial, *apoyado en vehículos de diseño propios*, que le permitiera una posición estratégica sólida en la negociación con dicha compañía. Ello se tradujo, como se señaló anteriormente, en el establecimiento de un Acuerdo de Cooperación Industrial con VW en 1982. Tras la firma del mismo, la integración de Seat en la multinacional alemana tuvo lugar de forma gradual, permitiendo a ambas partes un mayor conocimiento mutuo. En junio de 1986, VW³³ y Seat llegaron a un Acuerdo que representó la culminación del proceso de cooperación entre ambas organizaciones iniciado en 1982; mediante el mismo se firmó la adquisición por parte de VW de una participación del 51% en el capital social de Seat³⁴, comprometiéndose a adquirir hasta un 75% en el mismo año y el 100% antes de finalizar 1990³⁵. Como condición previa para la consecución del Acuerdo, el INI tuvo que hacerse cargo de las pérdidas de 1985, conceder un crédito a largo plazo y realizar una *operación acordeón* sobre el capital social de la Compañía en 1985³⁶. En dicho Acuerdo también se estipulaba que el INI tomaría a su cargo las filiales de Seat: Imerinsa, Made, Purolator y Victorio Luzuriaga, e incorporaría a su cartera de valores la participación accionarial minoritaria de Seat en Acesa. VW, por su parte, adquiriría el compromiso de invertir 423.000 millones de pesetas en la modernización de la empresa para llegar a producir 412.000 coches, con 17.500 trabajadores, en 1992³⁷, comprometiéndose también al mantenimiento del empleo

³² Sobre los cambios tecnológicos en la década de los ochenta ver Tolliday y Zeitlin (1986), Blyton y Morris (1991), Martínez (1991), Law (1991), Womack y otros (1992), Castaño (1994) y De Quinto (1994).

³³ En ese año VW era la segunda mayor empresa alemana, con una facturación de 53 millones de marcos y un beneficio neto de 580 millones de marcos. Ver Oudenhoven (1989:173).

³⁴ El capital social de Seat ascendía por entonces a 80.000 millones de pesetas. Véase memoria de Seat.1986.

³⁵ La adquisición de Seat por VW ha sido objeto de severas críticas, valorándose dicha adquisición como una especie de *regalo* a VW. Véase sobre este aspecto particular de la privatización de Seat, Marín (1986) y Colmenarejo (1992:108). Este último autor considera que, tras ser abandonada por la Fiat, Seat emprendió un verdadero esfuerzo para dotarse de I+D propias y de una gama de vehículos propios, al tiempo que se endeudaba considerablemente para aumentar sustancialmente su capacidad productiva. En lugar de dar tiempo a que tan meritorio esfuerzo fructificara, se prefirió entregarla a VW en condiciones irrisorias.

³⁶ Sobre el coste de esta operación, ver tabla nº 6 bis del Anexo nº 1.

³⁷ En 1992 los coches producidos superaron con creces esa cantidad, pero la plantilla nunca llegó a ser tan reducida. Las inversiones en la construcción de la planta de Martorell supusieron por sí solas un montante de

en el máximo nivel posible y a continuar con la producción y venta de los modelos marca Seat, así como al mantenimiento de su red comercial³⁸.

El Acuerdo de venta de Seat, responde al prototipo de acuerdos generados en las operaciones de privatización que emplean el método o procedimiento de la venta directa. Este procedimiento de venta es el más idóneo cuando lo que se trata es de incorporar a la firma a privatizar en el seno de otra ya establecida en el sector, que pueda dotar a la primera de viabilidad y permitirle el acceso a recursos estratégicos claves como la tecnología o las redes de comercialización. Sin embargo, dicho procedimiento suele ser criticado por su falta de transparencia, ya que las negociaciones de venta suelen establecerse, de forma poco accesible, entre los gestores de los organismos responsables de las empresas públicas y los compradores. En el caso concreto de Seat, el Acuerdo de venta fue reiteradamente criticado por secretismo y escasa transparencia³⁹.

COMPROMISOS ADQUIRIDOS POR EL INI Y VW EN EL ACUERDO DE VENTA DE SEAT (1986)

INI	VW
<ul style="list-style-type: none"> - Asunción de las pérdidas de 1985 (36.568 millones de pesetas). - Concesión a Seat de un crédito a largo plazo por valor de 186.000 millones de pesetas. - Asunción de empresas filiales de Seat (Imerinsa, Made, Purolator y V.Luzuriaga). - Operación <i>acordeón</i> sobre el capital social de Seat por valor de 46.135 millones de pesetas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de la totalidad del capital de la empresa antes de 1990 (80.000 millones de pesetas). - Inversiones para la modernización de Seat por valor de 423.000 millones de pesetas. - Mantenimiento del empleo en el máximo nivel posible. - Continuidad de la producción y venta de los modelos marca Seat. - Mantenimiento de la red comercial de Seat

Los motivos aducidos entonces por los gestores públicos del INI para justificar la privatización de Seat se basaban en que el mantenimiento de esta compañía como independiente, y con estatus de empresa estatal, no era viable en un contexto de progresiva internacionalización de la industria automovilística, ni hubiera podido sobrevivir al margen de un gran grupo del sector que le aportara tecnología, redes de distribución y completara su gama de productos (García Hermoso (1988:94), Croissier

300.000 millones y se financiaron en gran parte mediante créditos; el resto de la cantidad comprometida por VW en la inversión fue destinado a la modernización de la factoría de Zona Franca, cuyo proceso de reestructuración y cierre se emprende en 1993.

³⁸ Ver De la Dehesa (1992:65), Myro (1988:495), Martín y Comín (1991:552) y también el periódico **Expansión**, 27 de mayo de 1986 y 19 de junio de 1986.

³⁹ Véase, por ejemplo, Fernández Toxo y Góriz (1993) y **Expansión**, 18 de junio de 1986, p.22.

(1986:31)). También se argumentaba que Seat no disponía de la dimensión o masa crítica suficiente para competir con éxito con las multinacionales del sector (G.Motors, Ford, Fiat, VW, etc.), siendo crucial la cuestión del tamaño para poder siquiera estar presente en el mismo. Esta carrera competitiva fue, entre otros factores, la causante de las cuantiosas pérdidas que por aquél entonces experimentaba la empresa, por lo que la mejor solución en su caso podría venir de la mano de la integración en uno de los grandes grupos automovilísticos competidores (Lozano,1987:142).

Además de las razones oficiales aducidas en el momento de privatizar Seat, hay que tener también en cuenta que entre los objetivos del INI, en tanto que *holding* público empresarial, la fabricación de turismos se realizó por motivos de abastecimiento al mercado interior, y que una vez conseguido dicho objetivo en 1967, el Instituto intenta desligarse de esta actividad. Los problemas entre Seat y Fiat en 1981 vuelven a implicar al INI en la actividad de fabricación de vehículos de turismo, impulsando en Seat un verdadero esfuerzo para dotarla de I+D propias y de una gama de vehículos propios, aunque con la clara intención de buscar un socio internacional en el que Seat pudiera integrarse, ya que entre los objetivos estratégicos del Instituto no figuraba la continuidad de su presencia en el sector de fabricantes de turismos. La incorporación de Seat al INI se debió entonces a razones sociales, pero el ente público se consideraba incapaz de gestionar la empresa en solitario a no ser a costa de fuertes desembolsos de recursos públicos.

La importante capacidad de influencia de los sindicatos en la empresa, manifestada en su mayor composición factorial en trabajo, estaba estrechamente vinculada a su carácter de empresa estatal, por lo que la privatización resultaba también un modo de reducir dicha influencia en la empresa⁴⁰, como había sucedido en las privatizaciones del Reino Unido.

Descartado por motivos políticos el cierre de Seat, la posibilidad de crear un grupo multinacional español de capital público hubiera sido quizás posible, ya que, según Colmenarejo (1992:108), el hecho de que una vez integrada la empresa en VW, la multinacional alemana decidiera incrementar la producción específica Seat, demuestra que ésta tenía entidad y potencia para haber crecido independientemente y haberse

⁴⁰ Resulta anecdótico el que para menoscabar la fuerza de los sindicatos, se privatice una empresa vendiéndola a otra en cuyo Consejo de Administración existe una notable presencia de los empleados de la empresa. El Consejo de la VW está formado por veinte miembros (ocho accionistas, dos representantes de la Baja Sajonia y diez empleados). Siete de los lugares destinados a los empleados se determinan a través de su elección por la plantilla, y tres son designados por el sindicato. Véase Keller (1994:146).

expandido y diversificado a dimensiones de gran multinacional⁴¹. Sin embargo, como se afirmó anteriormente, el INI consideraba su presencia en el sector carente de sentido, a lo que se sumaban las dificultades para contrarrestar de forma eficaz el poder sindical en la empresa. Estos últimos factores son los que explican las causas reales por las que la privatización de Seat tuvo lugar. Después de ésta, Seat pasa a formar parte, junto con Audi, de las empresas europeas del Grupo VW⁴², convirtiéndose en su tercera marca (ver tabla nº 12 del Anexo nº 1), despejándose así, en aquellos momentos, las incertidumbres acerca de su futuro y consolidándose los esfuerzos dirigidos por la Compañía para mejorar su nivel tecnológico y su expansión comercial. Para VW la inversión en Seat no tenía como finalidad exclusiva la penetración en el mercado español sino también la exportación, formando parte dicha inversión de su proceso de expansión en Europa⁴³, recibiendo una marca conocida en el mercado local, además de la mejor red de distribución y asistencia del mercado español en aquel entonces⁴⁴. De otra parte, la producción en España de vehículos VW le permitió liberar capacidad productiva en Alemania para dedicarse a otros modelos propios de amplia demanda. En el aspecto patrimonial, la multinacional alemana heredaría las siguientes instalaciones:

-La fábrica de Zona Franca, con una extensión de 1.260.000 m². Este centro será considerado por los alemanes como el problema fundamental de Seat en el momento de la privatización, ya que requería de ajustes de personal y grandes inversiones para poner al día un proceso de producción a escala europea, contrariamente a lo que parece aducirse en Colmenarejo (1992:108).

⁴¹ Según Colmenarejo (1992:108), en vez de esperar a que el esfuerzo emprendido por Seat para dotarse de I+D propias, una vez que fue abandonada por Fiat, lo que fructificaría en los modelos Ibiza y Málaga, diera resultados, se prefirió entregarla a VW e condiciones irrisorias.

⁴² La mayoría del capital social del Grupo VW estuvo en manos públicas hasta 1960. Con la llegada al Gobierno Federal de la coalición democristiana-liberal en 1983 se puso en marcha un programa de privatizaciones que incluía la venta de la participación minoritaria del 20% que el Estado alemán retenía en el capital de VW, operación que no se materializó hasta 1988 debido a una serie de dificultades. El Estado de Baja-Sajonia ha mantenido siempre (y lo continua haciendo) una participación del 20% en el capital social de VW, siendo reacio a su venta, ya que considera que la Compañía es demasiado importante para su región para perder su capacidad de controlarla parcialmente. Actualmente la base accionarial de VW se encuentra cada vez más internacionalizada, cotizando sus acciones en 16 plazas bursátiles no alemanas. Ver Esser (1988:68) y Vogelsang (1988:198).

⁴³ En 1990 casi el 40% de su producción se realizaba ya fuera de Alemania (Wells y Rawlinson, 1994:66).

⁴⁴ La red española de agentes y concesionarios de Seat disponía, por aquel entonces, de más de mil puntos de venta y asistencia técnica. Ver Solé (1994:87).

-La factoría de El Prat, destinada a la producción de cajas de cambio de forma totalmente automatizada, ocupando la misma una superficie de 140.000 metros cuadrados.

-La fábrica de Landaben (Navarra), ampliada con nuevos terrenos hasta alcanzar los 806.000 m², que se convirtió en 1986 en una de las más modernas y automatizadas de Europa.

-Las instalaciones de Martorell, con un Centro Técnico de Investigación, un almacén general de recambios y una fábrica de suspensiones, frenos y direcciones, alcanzando su extensión los tres millones de m². Las instalaciones de Martorell serán la gran baza con la que no tardará en jugar el socio alemán.

El Grupo VW, intentando posicionarse en las primeras filas de la industria automovilística mundial, liderada por General Motors, Ford y Toyota, desarrolló por aquel entonces una arriesgada estrategia de expansión⁴⁵. Dicha estrategia partía de la consideración de que el apropiarse de un productor local, al mismo tiempo que mantenía sus antiguas instalaciones, constituía una mejor opción que la inversión en nuevos proyectos o la apertura de nuevas subsidiarias con el nombre de VW. Al margen de la lealtad de los clientes hacia las marcas locales, para la multinacional alemana esta estrategia de expansión le brindaba la oportunidad de establecer en Europa una base manufacturera con bajos costes⁴⁶, reduciendo de esta forma el coste medio total de la Compañía. Con la adquisición de Seat en 1986, y con la compra del constructor checo Skoda en 1990, VW consigue superar con creces el tamaño mínimo eficiente necesario para optimizar economías de escala en la producción mundial de automóviles (unos 2 millones de unidades al año), alcanzando las unidades producidas en 1992 la cifra de 2.990.000⁴⁷. Sin embargo, como la crisis del automóvil evidenció a partir de dicho año, esta estrategia de expansión, seguida también por otros fabricantes europeos, no ayudó a resolver los problemas de menor productividad y mayores costes laborales de VW en

⁴⁵ Costa (1993a:370) afirma que la política de expansión de VW ha sido considerada como una de las más arriesgadas de la historia de la industria automovilística, no sólo por la dimensión de las inversiones programadas, sino por la menor productividad y mayores costes laborales que tiene la multinacional germana en comparación con las otras empresas del sector.

⁴⁶ Los costes laborales por hora trabajada eran en España casi la mitad que en Alemania en 1980, aunque constituían ya un 67% de los mismos en 1985. Ver Wells y Rawlinson (1994:22).

⁴⁷ Ver Casamayor (1992:4).

comparación con sus competidores⁴⁸ (tabla 13 del Anexo nº 1), incrementando también sus necesidades de endeudamiento y apuntalando, en lugar de cuestionar, lo que para Womack y otros (1992:101) constituye la verdadera raíz de sus problemas: el obsoleto sistema de la producción en masa. Para los mencionados autores, este sistema resolvió algunos de los problemas de la arcaica producción artesanal, pero sus insuficiencias actuales sólo pueden resolverse en el contexto de lo que los autores denominan la *lean production* o sistema de producción ajustada, caracterizada por el consumo, a la hora de producir, de menos recursos, menos espacio, junto a menos inversión en herramientas, menos horas de trabajo para desarrollar un nuevo producto, etc., además de requerir menos existencias y generar una mayor variedad de productos (Womack y otros, 1992:3).

⁴⁸ En 1985, el Grupo VW-Audi ocupaba el puesto número 17 en el *ranking* de productividad de 23 fabricantes de automóviles publicado en la revista **Automotive Industries** de febrero de 1986 y reproducido en Castaño (1986:128).

4. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA PRIVATIZACIÓN SOBRE LOS COSTES, LA PRODUCTIVIDAD Y LA RENTABILIDAD DE SEAT

El estudio de casos concretos de empresas privatizadas ha formado parte de la literatura sobre privatizaciones y, más específicamente, de la dedicada a la investigación de sus resultados. Estudios como los de Bishop y Kay (1989 y 1991), Parker y Hartley (1991 y 1991a), Hutchinson (1991), Bishop y Thompson (1992 y 1992a), Galal y otros (1994) y Meggison y otros (1994), basados en juzgar comparativamente, a través de una serie de indicadores económicos y financieros, el funcionamiento y la gestión de las empresas antes y después del cambio de propiedad, constituyen una muestra relevante de los realizado en este campo. Estudios como los de Bradley y Nejad (1989), Yamamoto (1993) y Green y Vogelsang (1994), igualmente en la misma dirección, tienen la particularidad de estar centrados en el análisis de una sola empresa, siendo dichos análisis tanto descriptivos, como a través de ratios económicos, financieros y de rentabilidad.

Para comprobar los efectos de la privatización sobre los costes, productividad y rentabilidad de Seat se utilizan un conjunto pre-seleccionado de ratios financieros y contables, permitiendo su contrastación estadística verificar si:

- a) La transformación en empresa privada de Seat implicó una mayor racionalización de los costes e incrementos de los niveles de productividad,
- b) El cambio de propiedad trajo consigo una mejora de su estructura financiera y un incremento de su rentabilidad, tanto de la correspondiente a los Recursos Propios, como de la derivada de una mayor y mejor utilización de los Recursos Ajenos.

Con esta finalidad se investiga en este apartado la evolución de una serie de variables (medidas a través de una serie de indicadores y ratios específicos) a lo largo de un período de tiempo previo y posterior al cambio de propiedad, y se compara dicha evolución con la experimentada por un grupo de empresas del sector que sirven como referencia. En un extremo, unos valores significativamente distintos de las variables para cada período estudiado, unido a ningún cambio en relación con la media del sector, después de la privatización, pondría de manifiesto que el cambio de propiedad ha ejercido claros efectos sobre los costes, productividad y rentabilidad de Seat, acercándola al sector. En el extremo opuesto, la no alteración de los valores de las variables entre los dos períodos, ni en relación al sector, significaría, por el contrario, efectos nulos del cambio de propiedad sobre los aspectos mencionados.

Una mejora notable de la rentabilidad de Seat y un mayor énfasis en la racionalización de sus costes y productividad como fuente fundamental de competitividad serían, en definitiva, manifestaciones relevantes de la contribución decisiva de los procesos de privatización a la eliminación de ineficiencias derivadas de la gestión empresarial.

4.1 Metodología básica

En relación a la metodología aplicada, ésta consiste en el estudio, a través de la información de los estados contables y de un conjunto de indicadores y ratios⁴⁹, de la evolución de una serie de variables representativas de los costes, productividad, financiación y rentabilidad de Seat a lo largo de dos períodos, uno previo y otro posterior a su privatización. Puesto que la evaluación del impacto de un cambio en la propiedad que no tenga en cuenta la evolución del sector resultaría sesgada, se ha analizado también la evolución de las mismas variables, a lo largo de los mismos períodos, en una muestra de empresas pertenecientes al sector español de la automoción que se toman como referencia comparativa. Teniendo en cuenta que Seat se privatiza en 1986, los períodos de estudio se corresponden con los años 1982-1986 y 1987-1991 y la necesidad de contar con información homogénea para los mismos ha condicionado el tamaño de la muestra, limitando sólo ésta a los tres fabricantes españoles de turismos, filiales de grupos multinacionales franceses: Fasa Renault, Citröen y Peugeot-Talbot. Las razones por las que se han seleccionado como empresas de referencia las tres mencionadas son, en primer lugar, la antigüedad de su instalación en España respecto a Ford y General Motors y, en segundo lugar, el hecho de que las filiales de las multinacionales francesas fabrican, al igual que Seat, una gama de vehículos mucho más variada que las filiales de empresas norteamericanas, especializadas en uno o dos modelos al tiempo que integradas en el esquema europeo del respectivo grupo⁵⁰. La observación de la marcha de Seat en relación

⁴⁹ Para la realización de los estudios comparativos con empresas del mismo sector o de diferentes sectores, la utilización de ratios representa una respuesta al problema de la comparabilidad entre compañías de diferente tamaño. Como afirma Sánchez Segura (1994:161), citando a Rees (1990), *los ratios son el único instrumento de análisis que reduce a tamaño común la dimensión de las empresas, lo que favorece la comparación entre éstas, aspecto básico desde un punto de vista metodológico que nunca podría lograrse empleando otras técnicas alternativas*. La utilización de ratios en la gestión empresarial es muy extensa. Se aplican, entre otras finalidades, para cuantificar objetivos, planificar, explicar relaciones y comportamientos y controlar la gestión.

⁵⁰ Sobre el lugar que han ocupado las empresas españolas del automóvil en la estrategia de sus grupos multinacionales respectivos, durante los primeros años de la década de los ochenta, véase Castells y otros (1986:632-34).

a estas empresas nos permitirá deslindar los efectos positivos que sobre las mejoras en su rendimiento y gestión pudieran ser atribuidos a los factores coyunturales de los que tienen su origen en los cambios de propiedad *per se*.

La primera aproximación al análisis de la evolución de los costes, productividad, financiación y rentabilidad de Seat, y su comparación con las empresas de referencia, se aborda a través de la información facilitada por sus estados contables (fundamentalmente Estados de Pérdidas y Ganancias y Balances de Situación)⁵¹. Entre los mismos, los de Pérdidas y Ganancias representan un resumen por clases homogéneas de los elementos constitutivos de los costes de un período dado de la vida de la empresa. Además, cuando se dispone, como en nuestro caso, de los estados financieros a lo largo de varios ejercicios consecutivos, el estudio comparativo de su evolución con los de otras empresas del sector contribuye de forma relevante a la evaluación de la gestión económico-financiera de la empresa, reflejando, por su parte, los Balances de Situación, la situación económica-financiera de la empresa en un momento dado. El estudio de los estados contables de Seat se aborda a lo largo del período 1982-1991, período que a su vez se subdivide entre los años 1982-1986, años en los que Seat perteneció al sector público, y 1987-1991, años en los que ya privatizada pasó a depender de la multinacional alemana Volkswagen. La información financiera y contable procede de las memorias anuales de las empresas.

El análisis de los efectos ejercidos por la privatización sobre los costes, productividad, financiación y rentabilidad de Seat se realiza mediante la utilización de un conjunto de ratios elaborados en base a la información facilitada por los estados contables, figurando los correspondientes a cada variable y su definición en las tablas 4.1 y 4.2.

Para cada ratio empleado se han calculado los promedios de sus valores correspondientes a los años previos (1982-86) y posteriores (1987-91) a la privatización, siendo la primera hipótesis de trabajo a contrastar la siguiente:

H₁ : La privatización afecta a los valores medios de las variables explicativas seleccionadas.

El contraste estadístico se ha efectuado a partir de la hipótesis nula (H₀):

⁵¹ Para Bernstein (1993:3), el análisis de los estados financieros de la empresa, además de otras finalidades, sirve como instrumento útil para *evaluar* la gestión de la misma, constituyendo, para Pérez Carballo y Vela (1992:153), una herramienta con la que poder efectuar el estudio de la empresa desde su exterior.

H₀: No existen diferencias significativas entre las medias poblacionales de las variables antes y después de la privatización.

Para contrastar esta hipótesis se ha realizado un análisis simple de la varianza, planteándose, por tanto, como un contraste de igualdad de medias de cada ratio e indicador representativo de los costes, productividad, financiación y rentabilidad (ver tabla 4.1) antes y después de la privatización.

Expresado en forma simbólica:

$$H_0 : \mu_{\text{Seat a p}} = \mu_{\text{Seat d p}}$$

donde $\mu_{\text{Seat a p}}$ y $\mu_{\text{Seat d p}}$ denotan respectivamente la media poblacional de las distintas variables antes y después de la privatización.

Si se acepta la hipótesis nula del contraste, no existen diferencias significativas entre las medias poblacionales de las variables antes y después de la privatización, lo que significaría asumir que la privatización no surtió el efecto buscado⁵².

Para el caso concreto de la privatización de Seat y los períodos de tiempo seleccionados, el nivel de significación crítico arroja un valor de 0,01892, inferior a un α del 5% y del 10%, que significa el rechazo de la hipótesis nula de igualdad de medias a estos dos niveles de significación, pudiendo afirmar, en consecuencia, que desde el punto de vista estadístico, *la privatización de Seat modificó los valores de sus ratios explicativas*.

Si bien esta evidencia empírica puede considerarse importante, resulta imprescindible afinar aún más la definición del *efecto buscado* con la privatización. Para ello es necesario conocer, por un lado, cual era la posición de Seat antes de la privatización en relación con el sector y, por otro, que posición relativa ha pasado a ocupar tras la misma.

Para responder a estas cuestiones se han planteado las siguientes hipótesis de trabajo:

⁵² El estadístico del contraste es el ratio F, que sigue una distribución F de Fisher con (1, 8) grados de libertad del numerador y denominador. Si el ratio F calculado es menor que el valor de la F de Fisher tabulada para un nivel de significación α , $F^{1-\alpha} = 5,32$ se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias.

H₂: las empresas que son privatizadas presentan, antes de la privatización, valores medios de las variables explicativas que difieren claramente del resto de las empresas del sector.

H₃: las empresas que han sido privatizadas ofrecen después de la privatización valores medios de las variables explicativas claramente distintos a los que obtienen las restantes empresas del sector en el que operan.

Para la contrastación de la segunda y tercera hipótesis se ha realizado un análisis ANOVA, cuya hipótesis nula se expresa de la siguiente forma:

$$H_0 = \mu_{\text{Seat}} = \mu_{\text{Renault}} = \mu_{\text{Citroën}} = \mu_{\text{P.Talbot}}$$

siendo el período considerado diferente en cada caso y siendo μ la media poblacional de las distintas variables.

Por el contrario, las hipótesis alternativas son las siguientes:

$$H_2 = \mu_{\text{Seat}} \neq \mu_{\text{Renault}} \neq \mu_{\text{Citroën}} \neq \mu_{\text{P.Talbot}}$$

$$H_3 = \mu_{\text{Seat}} \neq \mu_{\text{Renault}} \neq \mu_{\text{Citroën}} \neq \mu_{\text{P.Talbot}}$$

Si aceptamos la hipótesis nula del contraste no existen diferencias significativas entre las medias poblacionales⁵³ de los cuatro fabricantes de automóviles empleados como empresas de referencia, lo cual puede ser interpretado de diversas formas, tal y como se describe en la tabla nº 4.3

⁵³ El estadístico del contraste es el ratio F de Fisher con $(k - 1, \sum n_j = k)$ grados de libertad, siendo k el número de muestras y n_j el número de observaciones de la muestra j-ésima. Por tanto, el ratio F será $(4-1, 20-4) = (3,16)$. Si F es menor que el valor tabulado de las F de Fisher para un nivel de significación α se acepta la hipótesis nula de ese nivel de significación.

TABLA N° 4.1		
PARÁMETRO A EXPLICAR	VARIABLE	RATIOS E INDICADORES
COSTES DE EXPLOTACION	COSTES DE APROVISIONAMIENTO	-Gastos de compra por unidades producidas
	COSTES LABORALES	-Remuneraciones por hora trabajada -Gastos de personal por unidad producida
	COSTES DE CAPITAL FIJO	Inmovilizado material/unidades producidas
PRODUCTIVIDAD	PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL TRABAJO	-Unidades producidas por empleado -Empleo/Valor de la Producción
FINANCIACION	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	-Tasa de Endeudamiento
	COSTES FINANCIEROS	-Gastos financieros/Ventas
RENTABILIDAD		-Rentabilidad financiera o sobre Recursos Propios -Rentabilidad económica o sobre Activo total neto

TABLA Nº 4.2 RATIOS UTILIZADOS PARA EL ANALISIS DE LOS COSTES, PRODUCTIVIDAD, FINANCIACION Y RENTABILIDAD DE SEAT.

A. COSTES DE EXPLOTACIÓN

A.1. Costes de Aprovisionamiento

R1 = Gastos de Compra/Número de unidades producidas

A.2. Costes laborales

A.2.1. Remuneraciones por hora trabajada

R2 = Gastos de Personal/Número de horas empleadas en la producción

A.2.2. Costes laborales unitarios

R.3 = Gastos de Personal / Número de unidades producidas

A.3. Costes de capital fijo

R4 = Inmovilizado material / Número de unidades producidas

B. PRODUCTIVIDAD

B.1. Productividad Aparente del Trabajo

R5 = Número de unidades producidas / Número de empleados

C. FINANCIACION

C.1. Nivel de Endeudamiento

R.6 = Recursos Ajenos / Recursos Propios

C.2. Costes financieros

R.7 Gastos financieros / Ventas

D. RENTABILIDAD

D.1 Rentabilidad financiera

R.8 Beneficios antes de impuestos / Recursos Propios

D.2 Rentabilidad económica

R.9 Beneficios antes de impuestos / Activo neto total

TABLA N° 4.3 SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CONTRASTE				
	a	b	c	Efectos de la privatización sobre las variables
CASO 1	SI	SI	NO	La privatización causó efectos en Seat, sin que la evolución de la variable mantenga correspondencia con la de las empresas de referencia.
CASO 2	NO	SI/NO	SI/NO	La privatización no afectó a Seat en lo concerniente a esta variable
CASO 3	SI	SI	SI	La privatización afectó a Seat de forma <i>extraña</i> , sin que ello significara un acercamiento a las empresas de referencia
CASO 4	SI	NO	NO	La privatización causó efectos en Seat, pero la variable medida no presenta valores significativamente distintos a los de las empresas de referencia, ni antes ni después del cambio de propiedad
CASO 5	SI	NO	SI	La privatización acercó la variable medida por el ratio a la media del sector.

Fuente: Elaboración propia. La columna “a” representa la hipótesis de trabajo H₁, la “b” a H₂ y la “c” a H₃.

4.2 Análisis de los costes y la productividad

4.2.1. Costes y Productividad

Una de las características que se suelen valorar como positivas en los procesos de privatización es su impacto en la racionalización de costes, debido a la oportunidad que ofrecen estos procesos para discutir y renegociar las condiciones contractuales, sueldos, sistemas de trabajo, y precios con proveedores, trabajadores y subcontratistas.

Al mantener las empresas públicas, con bastante frecuencia, plantillas claramente superiores a las necesarias para evitar de este modo las consecuencias sociales que supondría su regulación, los cambios de propiedad pueden significar una oportunidad excelente para su reducción. Adicionalmente, la influencia sindical existente en estas empresas sobre las decisiones que éstas toman, se traduce en remuneraciones por encima del mercado y elevados costes laborales⁵⁴. Las privatizaciones, por todo ello, pueden ser un buen instrumento para mejorar los índices de productividad, reducir los costes laborales y restablecer la rentabilidad, aunque estos fenómenos han tenido lugar frecuentemente en las fases previas a las mismas.

⁵⁴ Véase Serra (1993:156).

A continuación estudiamos si en Seat se ha realizado un proceso de racionalización de costes y mejora de su rentabilidad tras el cambio de propiedad, analizando para ello la evolución de las siguientes variables: Costes de aprovisionamiento o compra, Costes laborales, Costes de capital fijo, Productividad Aparente del Trabajo y Rentabilidad financiera y económica.

4.2.1.1. Costes de Aprovisionamiento

Los *Costes de Aprovisionamiento o Gastos de Compras* de las empresas españolas del automóvil están compuestos, además de por las materias primas y los materiales de fabricación, por los vehículos importados por cada sociedad desde las sedes centrales o desde otras filiales de sus respectivos grupos multinacionales. En general, dichas importaciones representan un escaso volumen durante el período 1982-1986, debido a que las restricciones a la libre importación de vehículos no se eliminarán sino en los años posteriores a 1986 (fecha de incorporación de España a la CE). En el caso concreto de Seat éstas importaciones serán, durante este primer período, de escasa cuantía comparadas con los años posteriores a 1986.

Tal y como reflejan las cuentas de resultados de Seat y las empresas de referencia correspondientes a los años 1982-1991 (tablas números 1 del Anexo nº 1 y 2), los *Gastos de Compra* ascienden al 61.05% del valor de su producción en 1982, pasando a ser este porcentaje el 60.70% en 1986 (ver tabla nº 1 del Anexo nº 1). Para las empresas de referencia los porcentajes respectivos pasan de un 62.32% a un 62.05%, siendo más elevados y reduciéndose menos en estas últimas empresas que en Seat. Antes de la privatización, y según los datos anteriores, Seat consigue una mayor reducción de estos gastos en proporción al valor de la producción, que la obtenida por las empresas privadas de referencia, siendo la situación totalmente inversa con posterioridad al cambio de propiedad. Los porcentajes alcanzados por Seat serán el 60.77% del valor de su producción en 1987, pasando a ser el 70.82% en 1991. Para las empresas del grupo de referencia los porcentajes respectivos pasan de un 65.18% a un 67.23%.

Si en lugar del análisis de las cuentas de resultados se observa la evolución de los valores del ratio *Gastos de Aprovisionamiento/unidades producidas*, para los períodos previos y posterior a la privatización (tabla nº 4.4), éstos confirman el mayor incremento

TABLA N° 4.4 GASTOS DE COMPRA POR UNIDADES PRODUCIDAS (Millones de pesetas constantes) Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS H₁, H₂ y H₃								
AÑO	SEAT	IND.	RENAULT	IND.	CITROEN	IND.	P.TALBOT	IND.
1982	0.480	96	0.587	79	0.599	86	0.895	108
1983	0.576	116	0.629	85	0.710	102	1.170	141
1984	0.566	114	0.764	103	0.783	113	0.988	119
1985	0.487	98	0.709	95	0.703	101	0.971	117
1986	0.498	100	0.744	100	0.695	100	0.830	100
1987	0.536	108	0.873	117	0.659	95	0.941	113
1988	0.584	117	0.791	106	0.680	98	1.206	145
1989	0.658	132	0.836	112	0.705	101	1.054	127
1990	0.636	128	0.881	118	0.740	106	1.033	124
1991	0.680	137	0.813	109	0.774	111	0.993	120
Nivel de significación								
Diferencias antes y después de la privatización de Seat: SI		0,01892						
Diferencias entre Seat y las empresas del sector antes de la privatización: SI		RENAULT		CITROEN		P.TALBOT		
		0,0314		0,00114		0,0008		
Diferencias entre Seat y las empresas del sector después de la privatización: SI		RENAULT		CITROEN		P.TALBOT		
		0,0011		0,02362		0,0003		
Deflactor: Índice de Precios Industriales.INE. Año base 1990. Fuente: Elaboración propia en base a las memorias de las empresas								

de estos gastos tras la privatización de Seat, siendo significativo, desde el punto de vista estadístico, el contraste de las medias de los valores entre ambos períodos y con las empresas de referencia en cada uno de ellos. El índice que mide el crecimiento de los

valores del ratio a lo largo de la serie experimentará para Seat tasas de crecimiento considerablemente mayores después de la privatización, siendo incluso más elevadas que las correspondientes a las restantes empresas.

Aunque este ratio posee el inconveniente de asignar de forma homogénea los Costes de Aprovisionamiento entre todas las unidades producidas, sin diferenciar entre los distintos modelos de automóviles, si puede ser utilizado como indicador de la evolución de dichos costes, deduciéndose del análisis de los datos contables y del estudio de la relación entre estos costes y las unidades producidas un mayor incremento de los mismos tras la privatización de Seat. Este incremento será también significativamente superior al que experimentan las empresas del sector.

Para una mejor comprensión de la particular evolución de estos costes en Seat se hace necesario complementar, de forma adicional, su tratamiento con los dos siguientes aspectos: 1º) los niveles de integración vertical y, 2º) las Estrategias de Aprovisionamiento.

Estrechamente vinculado con los gastos de compra o aprovisionamiento está el nivel de integración vertical existente en las empresas del automóvil. Dicho nivel define el grado en que las empresas cubren de forma completa las distintas etapas por las que discurre el proceso de producción, utilizándose para su medida la relación valor añadido/ventas, siendo más alta esta relación cuanto mayor sea el grado de integración vertical⁵⁵.

Durante la década de los setenta, y como han demostrado Bueno y Ramos (1981:54), los niveles de integración de Seat fueron similares a los del resto de empresas del sector; aunque, a diferencia de éste, su política de suministros estuvo sometida, durante casi todo el período mencionado, a las actividades de influencia de sus proveedores⁵⁶. El hecho más significativo de esto último fue que hasta el año 1977 la

⁵⁵ Sin embargo, este ratio adolece de importantes defectos, como, por ejemplo, su incapacidad para reflejar el hecho de que el valor añadido puede variar considerablemente de una etapa de producción a otra, por lo que una elevada relación valor añadido/ventas puede no indicar un alto grado de integración vertical, sino simplemente que la empresa realiza una etapa (y las otras no la realizan) que tiene un alto valor añadido. Debido a estas deficiencias, para medir el nivel de integración se suele acompañar este ratio con el de la relación empleo/producto, este último tampoco está libre de defectos. Sobre todo ello, véase Castaño (1985:74 y 79)

⁵⁶ El carácter público de Seat fue la causa determinante de esta conducta de *rent-seeking* por parte de sus proveedores en las fechas indicadas. Como afirma Aharoni (1992:38-9), la propiedad pública crea expectativas en determinados grupos, que se dirigen al sector público empresarial para satisfacer sus propios intereses: proveedores, clientes, socios, competidores, beneficiarios de decisiones de localización de plantas de producción, etc; todos poseen demandas específicas que tratan de reflejar en los objetivos de las organizaciones empresariales públicas, condicionando su gestión e intentando influenciarlas al margen del mayor o menor perjuicio para su rentabilidad y viabilidad empresarial a largo plazo puedan ocasionarles. Para Vavouras (1988:336) y Raymond y González (1989:23), la empresa pública podría ser considerada como un

empresa estuvo pagando sus provisiones de componentes en torno a un 10% más caras que el resto de las empresas, viéndose obligada a ello por la política del INI de sostenimiento de la industria nacional de estos productos⁵⁷ (Myro, 1981: 452), existiendo, además, vinculaciones entre Seat y algunas empresas de la industria auxiliar, mediante la presencia de miembros comunes en los Consejos de Administración respectivos (Castaño, 1985:91).

A lo largo del período 1982-1986, el nivel de integración de Seat, medido por el porcentaje que sobre el valor de su producción representa el valor añadido, fue siempre inferior, y especialmente en el año 1986, a las empresas del sector (tabla nº 2 del Anexo nº 1). La progresiva liberalización de las importaciones de componentes y el establecimiento de relaciones con VW van a ir modificando la política de suministros de Seat, creciendo dichas importaciones a partir del Acuerdo que en 1982 firman esta compañía y VW, por el que comienza la fabricación en las plantas de Seat-Landaben y Seat- Zona Franca de los modelos Polo, Passat y Santana, importándose desde Alemania la mayor parte de los componentes que incorporan los mismos⁵⁸.

Después de la privatización, y tras constituirse Seat en filial de VW, tanto las importaciones de vehículos para su venta, como los componentes de fabricación procedentes de Alemania, se incrementarán. Los primeros, reflejados contablemente como Productos Terminados, alcanzarán en algunos años casi el 40% del total de los *Gastos de Compra* (tabla nº 4.5), hasta el año 1993, en el que VW segrega de Seat la comercialización de los vehículos de su marca y se crea la sociedad VW-Audi España, S.A. para la realización de esta actividad. Los segundos experimentarán también un crecimiento considerable, aunque de difícil cuantificación, debido a que la información que sobre las importaciones de componentes desde la casa

campo de batalla entre todos estos grupos, tratando de imponer cada uno de ellos los objetivos últimos a la empresa.

⁵⁷ Esta política no contribuyó a la mejora de su competitividad, debido a que el nivel de calidad exigido por Seat a los suministradores era muy bajo, aunque sí dio lugar a la creación de un amplio tejido industrial de pequeñas y medianas empresas suministradoras en el entorno territorial relativamente próximo a la fábrica automovilística, sin haber contribuido esas políticas a estimular el nivel de eficiencia de dicho tejido. Ver Costa y otros (1992:161).

⁵⁸ En la planta de Landaben se importarán de VW el motor, caja de cambios, suspensión y piezas grandes de chapa del modelo Polo fabricado en la misma. Por su parte Zona Franca importará prácticamente completos los modelos Passat y Santana. Véase al respecto Castells y otros (1986:627).

matriz suministran en general los fabricantes de turismos es escasa y reservada⁵⁹. En 1989 Seat solamente importaba, según Costa y otros (1992:183), el 27% de sus componentes, habiendo aumentado estas importaciones rápidamente desde su integración en el grupo VW⁶⁰. Sin embargo, el factor decisivo a tener en cuenta es que, al ser filiales de multinacionales todas las empresas de turismos de nuestro país, las decisiones sobre aprovisionamiento se toman en las sedes centrales de sus respectivos grupos o dependen

TABLA Nº 4.5 GASTOS DE COMPRA DE SEAT DESPUÉS DE LA PRIVATIZACIÓN

AÑO	MAT. PRIMAS	T.C.	PDTs. TERMIN.	T.C.	TOTAL GASTOS DE COMPRA	% Pdt.Terminados /total compras
1989	185.129		119.692		304.821	39,26%
1990	223.420	20.68%	101.849	-14.91%	327.593	31,09%
1991	297.029	60.44%	103.533	-13.50%	393.761	26,29%
1992	348.189	88.08%	123.190	2.92%	468.234	26,30%
1993	347.166	87.53%	16.117	-86.53%	362.025	4,45%
		64.18%		-28.01%		

Fuente: Memorias de Seat

en gran medida de dichas sedes⁶¹, contando el país que dispone de ellas de ventajas para retener la localización de los centros de I+D y de fabricación de motores y otros componentes estratégicos.

⁵⁹ Ni en las memorias de Seat ni en las de las otras empresas del sector que han sido incluidas en este trabajo, figura información sobre los porcentajes de los gastos de compra destinados a la importación de los componentes procedentes de las casas matrices o de otras empresas de cada grupo multinacional respectivo.

⁶⁰ Tras la firma del Acuerdo de Cooperación con VW en 1982, las importaciones de componentes por parte de Seat empezaron a crecer. Ya se ha hecho mención anteriormente a que los modelos Passat y Santana se importaban prácticamente completos desde la sede central de VW en Wolfsburg, habiendo contribuido a este crecimiento la eliminación total de las exigencias de mantener cierto grado de nacionalización para los automóviles de producción nacional tras la incorporación de España a la CE. Según Barciela (1994), antes de la integración en VW, Seat utilizaba componentes españoles en más de un 90%, habiéndose reducido este porcentaje, tras la integración, hasta un 54% en 1994.

⁶¹ El principal punto de fragilidad de la industria española de automoción consiste en que ninguno de los seis grandes productores de turismos ni de los cinco productores de vehículos industriales tiene su sede en España. A ello se añade las crecientes importaciones de *inputs* para esta industria, que han dado lugar a déficits en el epígrafe de componentes de la balanza exterior desde 1986. Ver Espina (1995:70).

Las importaciones de componentes por parte de Seat no parecen haberla beneficiado, poniéndose esto en evidencia especialmente a partir de 1992, año a partir del cual esta Compañía se ve inmersa en una grave crisis financiera⁶² (Costa, 1993:371). Además, el grueso de los modelos fabricados por Seat han sido progresivamente equipados con material procedente de Alemania⁶³, por lo que las posibilidades de optimizar estos costes, que suponen entre un 40 y un 50 por ciento del valor añadido total del automóvil, han empeorado considerablemente desde el año 1993. Según Oppenheimer (1995:60), las compras a VW se han acentuado en los ejercicios de 1994 y 1995, ascendiendo a 13 mil millones de pesetas las pérdidas sufridas por Seat en 1993 al comprar a VW piezas que en el mercado se vendían a mejor precio. Las compras a VW soportan, además, un margen de contribución (pago de costes fijos del fabricante ajenos a la producción de las piezas compradas) del 33%, cuando la media del sector está entre el 15 y 20%⁶⁴.

En el terreno de los *Costes de Aprovisionamiento*, es importante también hacer referencia a las estrategias de aprovisionamiento que realizan actualmente las empresas automovilísticas, sobre todo ante los cambios que, independientemente del proceso de privatización, se han producido en los sistemas de aprovisionamiento y logística. Todas las empresas automovilísticas españolas han experimentado, y continúan experimentando, transformaciones significativas en este terreno a lo largo de la década de los ochenta y durante los años noventa, transformaciones que se derivan de la implantación de nuevos sistemas organizativos en la producción (aprovisionamiento justo a tiempo, Kanban, autocontrol de calidad, etc.) y por la incorporación de nuevas tecnologías (robotización, sistemas CAD/CAM, sistemas flexibles de fabricación, etc.), tendiendo, en la actualidad, las plantas españolas a ser casi exclusivamente plantas de montaje de componentes fabricados por otras plantas del Grupo respectivo o por la industria auxiliar, subcontratando en algunos casos el mantenimiento de los bienes de equipo (Castaño,1994:185).

⁶² Mientras el tipo de cambio de la peseta frente al marco mantuvo una evolución alcista, las importaciones de componentes no generaron problemas para la empresa. A partir de 1992, las sucesivas devaluaciones de nuestra moneda modificaron la situación, con lo que VW fue en cierta medida culpable de buena parte de las dificultades de Seat a partir de esa fecha.

⁶³ Sobre todo ello, ver **El País**, 28 de mayo de 1995, p.4, y también la revista **Dinero**, n° 591, 30 de enero de 1995, p.24.

⁶⁴ En Oppenheimer (1995:61) se exponen también hechos concretos que en el capítulo de compras benefician directamente a VW en perjuicio de Seat.

Desde la integración de Seat en el Grupo VW, y especialmente a partir del año 1989, se inicia una nueva política de selección de proveedores, basada en criterios de calidad y gestión de compras más eficaz, intensificándose progresivamente la colaboración con los proveedores en el desarrollo de los productos de la empresa. A partir de 1991, Seat implanta el sistema de suministro justo a tiempo (JIT)⁶⁵ para un significativo volumen de piezas del Toledo, hasta el punto de que un número importante de las mismas no son sólo elaboradas, sino diseñadas por los propios proveedores bajo supervisión de la Compañía. A partir de 1993, la puesta en funcionamiento de la nueva fábrica de Martorell, será la que permita a Seat implantar de forma plena el sistema JIT, estableciendo un Parque Industrial a 2,5 km de la fábrica y un Centro de Consolidación⁶⁶.

También a lo largo de la década de los noventa, los principales grupos fabricantes de automóviles tenderán en sus estrategias de aprovisionamiento, entre otros elementos, a una mayor centralización de compras y a una mayor homogeneización de los conjuntos a adquirir, que podrán ser suministrados tanto para una sola plataforma como varias, como instrumentos encaminados a la reducción de sus costes fijos y variables (Aláez y otros, 1996). En el caso particular de VW se implantará en el año 1993 una política de contratos de suministro para todo el Grupo, en régimen de *global sourcing*⁶⁷, desarrollándose la misma en base a la responsabilización de cada marca del Grupo de los proveedores incluidos en su área geográfica⁶⁸. Por otro lado, y como tendremos ocasión de ver con

⁶⁵ Sobre este sistema de suministro y su aplicación a la industria española del automóvil, pueden consultarse, entre otros trabajos, Domínguez y Luna (1991), Ruiz (1991), Martínez (1992a y b), Castaño (1994) y CC.OO (1994).

⁶⁶ El parque albergará a 20 empresas suministradoras de familias de piezas y conjuntos premontados, en régimen de Kanban y JIT. En dicho Parque, el conjunto de empresas proveedoras disfruta de servicios comunes, recibiendo información directa e instantánea de los modelos que van a ser montados en la fábrica, recogiendo posteriormente el servicio de transporte los contenedores y entregándolos de forma directa y secuencial en la línea de montaje. De esta forma se asegura el aprovisionamiento de los materiales para la producción y se ahorran costes de transporte. El otro punto de apoyo de la logística JIT, el Centro de Consolidación, consiste en una nave, situada dentro del mismo recinto fabril, destinada al almacenamiento y control de los componentes y materiales que suministran los más de 400 proveedores con que cuenta la fábrica de Martorell. El Centro facilita enormemente la comunicación, ya que un único interlocutor, su operador, representa a todas las empresas suministradoras. Sobre la fábrica de Martorell y su sistema de logística, véase Blancafort (1993), Sáenz (1993) y Super Aral Lineal (1994).

⁶⁷ El *global sourcing* es un mecanismo clave para estimular y permitir la apropiación de las mejoras en la eficiencia productiva de los suministradores de los fabricantes de automóviles. Se trata, en esencia, de una estrategia de compras conducente a la adjudicación de cada componente o conjunto a aquel proveedor, entre un grupo de preseleccionados, que ofrezca el mejor precio. En el caso de VW, y sobre todo a partir de septiembre de 1994, las decisiones de compras para todas las empresas del Grupo (Audi, Skoda, Volkswagen y Seat) se han centralizado en Wolfsburg, lo que no ha impedido que se mantengan los equipos nacionales de compras. El sistema funciona mediante propuestas de los equipos nacionales, con respecto a proveedores-volúmenes-precios, que son aprobadas o rechazadas en Alemania. Sobre todo ello, ver Aláez y otros (1996).

⁶⁸ En el caso de Seat este área correspondía a España, Portugal y Sudamérica.

mayor profundidad en el capítulo siete, el sistema de plataformas ha sido implantado en todas las filiales del Grupo VW, creando un número reducido de *plataformas* (o estructuras básicas para el montaje) para la fabricación de todos los productos VW⁶⁹.

En resumen, la privatización de Seat no va a significar una mayor eficiencia en la gestión de sus *Costes de Aprovisionamiento* ni su mayor aproximación a las empresas del sector que han sido tomadas como referencia, implicando el cambio de propiedad una importante dependencia de la Compañía respecto a VW en el terreno de las compras de inputs, siendo la incorporación de los nuevos sistemas de organización de suministros (sistemas JIT y *global sourcing*) otra de las características relevantes del período posterior a la privatización. *Es necesario señalar, no obstante, que la implantación de los nuevos sistemas no se produce como consecuencia del cambio de propiedad, sino que este proceso afecta de modo general a toda la industria del automóvil.*

4.2.1.2. Costes laborales

El análisis siguiente se centra en los costes laborales. Estos adquieren especial importancia a la hora de evaluar los impactos de la privatización, debido a que una de las críticas reiteradas a las empresas públicas consiste en la presencia en ellas de plantillas sobredimensionadas y condiciones laborales al margen de la situación económico-financiera de las empresas.

Los gastos de personal, ver tabla nº1 del Anexo nº 1, alcanzaron en Seat el 20.54% del valor de la producción en 1982, descendiendo hasta el 18.60 en 1986, experimentando en las empresas de referencia un descenso más acusado en los mismos años (21.27% al 16.70%) (tabla nº2 del Anexo nº 1). Tras la privatización, los costes laborales son en Seat el 19.46% del valor de la producción en 1987, descendiendo hasta el 15.51% en 1991 (ver tabla nº1 del Anexo nº 2), constituyendo los mismos el componente de los costes totales que adquiere mayor diferencia respecto a las restantes empresas producción e impidiendo así que Seat obtenga niveles de rentabilidad similares a los de éstas. Las empresas de referencia experimentan, al contrario de lo ocurrido en el período anterior, un descenso menos acusado, pasando del 13.85% al 13.09% en los mismos años.

⁶⁹ Las partes no visibles del automóvil son comunes en todas las marcas del Grupo, y el resto es lo que diferencia a cada una de ellas. De esta forma se intentan reducir sustancialmente los costes al aumentar las piezas y componentes comunes de los diferentes modelos, evitando duplicidades y reduciendo el número de proveedores.

Las causas de este mayor incremento de los gastos de personal en Seat antes de la privatización (a pesar de la reducción de plantilla experimentada en el período, ver tabla nº 4.6) tienen su origen en el sistema de indicación salarial, siendo mayores los aumentos de los precios de los bienes de consumo en relación al período posterior, lo que determinará mayores alzas salariales⁷⁰.

TABLA Nº 4.6 NUMERO DE TRABAJADORES POR EMPRESA (Miles de unidades)								
AÑO	SEAT	IND.	RENAULT	IND	CITROEN	IND	P.TALBOT	IND
1982	25.235	114	21.810	111	9.762	116	9.785	122
1983	25.170	113	21.714	110	9.135	109	9.101	113
1984	23.610	106	21.586	109	8.702	104	8.800	109
1985	22.988	104	20.539	104	8.500	101	8.500	106
1986	22.197	100	19.722	100	8.406	100	8.040	100
1987	23.543	106	19.862	101	8.437	100	7.431	92
1988	23.777	107	18.904	96	8.253	98	6.779	84
1989	23.847	107	19.178	97	7.606	90	6.699	83
1990	21.592	97	17.412	88	7.859	93	6.371	79
1991	23.882	108	15.827	80	8.524	101	5.780	72
1992	25.272	114	14.881	75	8.655	103	5.645	70
Fuente: Fomento de la Producción								

Por el contrario, tanto las remuneraciones por hora trabajada, calculadas en pesetas constantes (tabla nº 4.7), como los *Costes Laborales Unitarios* (C.L.U.)⁷¹ (tabla nº 4.8) reflejan un mayor crecimiento de los gastos de personal en el período posterior a la privatización en relación al período previo, al igual que lo señalan los índices de

⁷⁰ Los incrementos de las retribuciones en Seat son de un 7% en 1982, 10,3% en 1983, 5% en 1984 y 7,29% en 1985 sobre los niveles retributivos de los años anteriores. Los incrementos medios anuales del IPC durante los mismos años son del 14,4%, 12,2%, 11,3% y 8,8% respectivamente. A partir de 1987, y tras la firma en ese año del XI Convenio Colectivo de Seat, los incrementos de las retribuciones se realizarán sobre las subidas del IPC y tendrán vigencia bianual, siendo los incrementos medios anuales de dicho índice un 5,3% en 1987, 4,8% en 1988, 6,6% en 1989, 6,7% en 1990 y 5,9 en 1991. Como puede comprobarse, las tasas de incremento del IPC en los años posteriores a la privatización, a las que siempre tratan de ajustarse los salarios, son menos elevadas que en el período previo, explicando así las menores alzas salariales durante el mismo en términos nominales que reflejan las Cuentas de Pérdidas y Ganancias. Véase memorias de Seat, 1982-1991.

⁷¹ Los *Costes laborales unitarios* se han calculado dividiendo los Gastos de Personal anuales de cada empresa, en pesetas constantes, resultados de cada empresa, por el número de unidades producidas en cada período.

crecimiento, tanto de los C.L.U. como de las Remuneraciones por hora trabajada, correspondientes a Seat, que serán, con diferencia, los que experimenten un mayor incremento

Por otra parte, la contrastación de las medias de las remuneraciones por hora trabajada en Seat y en las restantes empresas (tabla nº 4.7) no arroja diferencias significativas entre la primera y Renault y P.Talbot durante el período posterior a la privatización, pero si con Citröen, empresa que consigue, además de mejoras notables en productividad, ajustar sus remuneraciones bastante por debajo de las restantes, obteniéndose los mismos resultados de la contrastación de los costes laborales unitarios (tabla nº 4.8).

Por tanto, la privatización de Seat no resultó acompañada de reducciones sustanciales ni de sus costes laborales unitarios, ni de sus remuneraciones por hora trabajada, incrementándose, por el contrario, tanto los primeros como los segundos a lo largo del período de análisis, del mismo modo que ocurrirá en empresas como Renault y P.Talbot, aunque con la particularidad de que los índices de crecimiento de estos ratios correspondientes a Seat serán mayores que los pertenecientes a éstas.

Estos mayores incrementos de los gastos de personal de Seat que se suceden junto al cambio de propiedad son debidos fundamentalmente a los dos siguientes factores: 1º) los mayores niveles de contratación de personal que se darán en la empresa en el período analizado, siendo los correspondientes a Seat los mayores del total de empresas (ver tabla nº 4.6), 2º) los importantes problemas de productividad presentes en Seat que se analizarán en los párrafos siguientes.

Con respecto a la productividad de Seat, medida ésta por los valores que toma la *Productividad Aparente del Trabajo* (PAT)⁷², experimentará un crecimiento mayor tras la privatización, aunque tanto Seat como Renault serán las empresas con menor crecimiento de la misma en el período 1986-1991 (ver tabla 4.9). El contraste de los valores de la misma expuesto en dicha tabla no arroja diferencias significativas entre Seat y las restantes empresas después de la privatización, excepto con Citröen, que logrará importantes mejoras de su productividad en este período⁷³.

⁷² La *Productividad Parcial* o *Productividad Aparente del Trabajo* viene expresada por la relación entre el *output* total, medido en unidades físicas, y el *input* trabajo, expresado por el número de unidades que conforman la plantilla de cada empresa. La importancia de la productividad aparente del trabajo reside en que, comparativamente, unos elevados costes laborales por persona de una determinada empresa pueden transformarse en unos inferiores costes laborales por unidad de producto, gracias a una productividad aparente del trabajo superior.

⁷³ Ver memorias de Citröen, 1987-1991.

TABLA N° 4.7 REMUNERACION POR HORA TRABAJADA

**(Pesetas constantes. Año base 1990)
Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS H₁, H₂ y H₃**

AÑO	SEAT	IND	RENAULT	IND	CITROEN	IND	P.TALBOT	IND
1982	237	28%	434	36%	362	40%	336	42%
1983	442	52%	595	49%	510	57%	401	50%
1984	567	66%	693	57%	570	63%	478	60%
1985	789	93%	1.103	91%	813	91%	681	85%
1986	852	100%	1.213	100%	898	100%	803	100%
1987	1.976	232%	1.993	164%	1.774	198%	1.808	225%
1988	2.441	286%	2.528	208%	2.120	236%	2.261	281%
1989	2.154	253%	1.963	162%	1.917	214%	1.641	204%
1990	2.400	282%	2.104	173%	1.847	206%	1.872	233%
1991	2.513	295%	2.495	206%	2.060	229%	2.656	331%
		Nivel de significación						
Diferencias antes y después de la privatización: SI		0,00000						
Diferencias entre Seat y las empresas del sector antes de la privatización: NO		RENAULT		CITROEN		P.TALBOT		
		0,25472		0,73190		0,79909		
Diferencias entre Seat y las empresas del sector después de la privatización: NO con Renault y P.Talbor. SI con Citroën		RENAULT		CITROEN		P.TALBOT		
		0,62668		0,01817		0,26656		
Fuente: memorias de las empresas y Anuario de Estadísticas Laborales. 1982-1991.								

TABLA N° 4.8 COSTES LABORALES UNITARIOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS								
H₁, H₂ y H₃								
AÑO	SEAT	IND	RENAULT	IND	CITROEN	IND	P.TALBOT	IND
1982	0.045	45%	0.054	34%	0.051	53%	0.116	101%
1983	0.082	81%	0.076	48%	0.065	68%	0.124	107%
1984	0.087	86%	0.114	71%	0.075	78%	0.089	77%
1985	0.102	101%	0.167	105%	0.089	93%	0.109	95%
1986	0.101	100%	0.159	100%	0.095	100%	0.115	100%
1987	0.205	203%	0.230	145%	0.143	150%	0.214	186%
1988	0.239	236%	0.253	159%	0.157	165%	0.254	220%
1989	0.192	190%	0.182	114%	0.111	117%	0.145	126%
1990	0.181	179%	0.198	124%	0.115	121%	0.147	127%
1991	0.203	201%	0.214	135%	0.151	158%	0.210	182%
Nivel de significación								
Diferencias antes y después de la privatización: SI	0,00003							
Diferencias entre Seat y las empresas del sector antes de la privatización: NO	RENAULT		CITROEN		P.TALBOT			
	0,24731		0,53844		0,05194			
Diferencias entre Seat y las empresas del sector después de la privatización: NO con Renault y P.Talbot. SI con Citroen	RENAULT		CITROEN		P.TALBOT			
	0,48921		0,0098		0,67784			
(1) Deflactor IPC. Año Base 1990 Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de las empresas								

A ello contribuirá decisivamente, como se verá con posterioridad, las medidas de reajuste de la fuerza laboral de Seat que se llevaron a cabo desde 1981, siguiendo las pautas contempladas en los diversos Planes Estratégicos del período. Sin embargo, a pesar de estas similitudes, existirá una importante diferencia entre esta empresa y las restantes en

lo que concierne al mayor crecimiento que tras la privatización experimentarán en aquella los C.L.U. en relación a la PAT. Este hecho puede verificarse comparando los respectivos índices de crecimiento de ambas variables (tablas n°s 4.8 y 4.9), siendo Seat la única empresa que presenta diferencias significativas entre las tasas de crecimiento de sus costes laborales unitarios y su productividad a partir del año 1986, tras el contraste de las medias de dichos índices (tabla n° 4.10). Las disparidades de crecimiento entre ambas variables indican desventajas competitivas y desfases en el crecimiento de la productividad de Seat en relación con las restantes empresas en ese período, explicados tanto por razones de organización de proceso y desarrollo tecnológico, como por la existencia de un fuerte poder sindical en la empresa.

El contraste de los valores del ratio *Empleo/Valor de la Producción*, tabla n° 4.11, muestra diferencias significativas entre Seat y las restantes empresas tras el período posterior a la privatización, confirmando los problemas de crecimiento de la productividad en la primera, al presentar esta una mayor composición relativa del factor trabajo. Las cifras alcanzadas por el ratio para Seat son las más elevadas en todos los años sin excepción, siendo únicamente P.Talbot la empresa con la que no registra diferencias significativas en el período previo a causa de la estructura sobredimensionada de esta empresa en esos años⁷⁴.

Los desfases de productividad en Seat en esta etapa tienen como origen sus problemas de automatización de la producción y desintegración vertical, consistiendo los mismos en la incompatibilidad entre el tamaño de la plantilla heredado de anteriores etapas productivas y los requerimientos de mano de obra que conllevan los nuevos sistemas de organización de la producción⁷⁵ (JIT, sistemas Kanban, círculos de calidad, etc.). Estos problemas se agravarán, a su vez, por el retraso incurrido en la puesta en marcha de los procesos de reestructuración de la fuerza de trabajo a los que obligan las nuevas técnicas productivas (robotización, controladores programables, máquinas de control numérico, sistemas CAD/CAM, etc.)⁷⁶. La elevada edad media de la plantilla de Seat limitó especialmente los intentos de introducir nuevas tecnologías, y la rigidez del

⁷⁴ Ver memorias de P.Talbot 1982 y siguientes.

⁷⁵ Sobre las repercusiones laborales de los nuevos sistemas de organización de la producción, ver, entre otros, Tolliday y Zeitlin (1986), Blyton y Morris (1991), Law (1991), Womack y otros (1992), Bonazzi (1993).

⁷⁶ Las nuevas técnicas productivas representan también un desafío claro a las estructuras de los sindicatos y a las formas tradicionales de acción sindical, debido al papel relevante que corresponde a la organización del trabajo en su implantación y, sobre todo, si se tiene presente que ésta se produce en estrecha conexión con nuevas

comportamiento sindical y de la legislación laboral del período frenaron los intentos de reducir o redistribuir los excesos de mano de obra (Mamkoottam y Herbolzeimer, 1991: 101 y 103).

TABLA N° 4.9 PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL TRABAJO Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS H₁, H₂ y H₃								
AÑOS	SEAT	IND	RENAULT	IND	CITROEN	IND	P.TALBOT	IND
1982	9.76	64%	14.94	108%	13.40	79%	5.42	43%
1983	9.94	65%	14.45	105%	14.52	85%	5.98	48%
1984	11.82	77%	11.10	81%	13.86	82%	9.80	78%
1985	13.93	91%	11.97	87%	16.50	97%	11.27	90%
1986	15.25	100%	13.77	100%	17.00	100%	12.58	100%
1987	17.26	113%	15.50	113%	22.21	131%	15.11	120%
1988	18.23	120%	17.81	129%	24.07	142%	15.87	126%
1989	19.88	130%	19.12	139%	30.52	180%	20.01	159%
1990	23.41	153%	18.73	136%	28.23	166%	22.42	178%
1991	23.12	152%	20.51	149%	24.05	141%	22.26	177%
Nivel de significación								
Diferencias antes y después de la privatización de Seat:SI	0,0108							
Diferencias entre Seat y las empresas del sector antes de la privatización: NO	RENAULT		CITROEN		P.TALBOT			
	0,42297		0,05518		0,11835			
Diferencias entre Seat y las empresas del sector: NO con Renault y P.talbot. SI con Citroen	RENAULT		CITROEN		P.TALBOT			
	0,21021		0,02524		0,54935			
Fuente: Fomento de la Producción y memorias de las empresas.								

formas de regulación (o desregulación) de las condiciones de prestación del trabajo, de institucionalización de las relaciones laborales y de estructuración del mercado de trabajo. Sobre todo ello, ver CC.OO. (1994).

TABLA N° 4.10 CONTRASTE ENTRE LOS INDICES DE CRECIMIENTO DE LOS C.L.U. DE LAS EMPRESAS Y SUS PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL TRABAJO. AÑOS 1982-1991.

Diferencias significativas entre 1982 y 1986	SEAT	RENAULT	CITROEN	P.TALBOT
	NO 0,77612	NO 0,11811	NO 0,21923	NO 0,06087
Diferencias significativas entre 1986 y 1991	SEAT	RENAULT	CITROEN	P.TALBOT
	SI 0,00063	NO 0,82944	NO 0,48340	NO 0,48339

En lo que concierne a las plantillas heredadas por VW de etapas anteriores; ya en 1981, y a causa del desequilibrio entre las ventas previstas de Seat durante la primera mitad de los ochenta y su capacidad de producción, la empresa disminuye la plantilla en 6.110 trabajadores, siendo el coste de esta reducción, según el Plan Estratégico de Seat 1983-1987, de 11.925 millones de pesetas. Entre 1982/86, y como puede comprobarse en la tabla 4.6, se reduce empleo en otros 3.038 efectivos⁷⁷, habiendo sido los ajustes de empleo negociados con los sindicatos y realizados mediante la aplicación sistemática de bajas incentivadas económicamente, o bajas naturales y jubilaciones anticipadas, para evitar así despidos masivos. Aunque el gobierno de la época disponía de un sólido respaldo electoral y el apoyo casi incondicional de la UGT, es muy probable que los diversos frentes sindicales abiertos como consecuencia de la puesta en marcha de la reconversión industrial en otros sectores, le obligaran a evitar una mayor extensión de los conflictos político-sindicales, adoptando en Seat una estrategia de negociación con los sindicatos de los reajustes de plantilla y de saneamiento y posterior privatización de la empresa. Como consecuencia de dicha estrategia, dichos reajustes no tendrán la intensidad que los mismos experimentarán en empresas como Citroën y P.Talbot (ver tabla nº 4.6), constituyendo el compromiso de mantenimiento del empleo en sus máximos niveles posibles una de las cláusulas aceptadas por VW en el Acuerdo de compra firmado con el INI. A pesar de este compromiso de VW, la compañía alemana estimó, en el momento de la compra, que en Seat existía un excedente laboral superior a los dos mil puestos de trabajo, declarando públicamente que serían eliminados mediante bajas

⁷⁷ Sólo figuran en las memorias de Seat correspondientes a dicho período la cifra del coste de las indemnizaciones laborales del año 1984, ésta asciende a 22.394 millones de pesetas.

TABLA N° 4.11 RELACION EMPLEO/VALOR DE LA PRODUCCION

Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS H₁, H₂ y H₃

AÑO	SEAT	IND	RENAULT	IND	CITROEN	IND	P.TALBOT	IND
1982	0.130	163%	0.068	119%	0.085	150%	0.141	225%
1983	0.108	136%	0.069	121%	0.070	124%	0.103	163%
1984	0.091	114%	0.075	132%	0.067	119%	0.074	118%
1985	0.083	104%	0.070	123%	0.061	108%	0.069	109%
1986	0.080	100%	0.057	100%	0.057	100%	0.063	100%
1987	0.066	82%	0.048	84%	0.045	80%	0.046	74%
1988	0.057	71%	0.045	79%	0.040	70%	0.036	57%
1989	0.051	64%	0.041	72%	0.031	56%	0.033	52%
1990	0.046	58%	0.040	71%	0.033	58%	0.033	52%
1991	0.048	60%	0.037	65%	0.037	65%	0.033	52%
Nivel de significación								
Diferencias antes y después de privatización de Seat: SI		0,00200						
Diferencias entre Seat y las empresas del sector antes de privatización: SI con Renault y Citroën. NO con P.Talbot		RENAULT		CITROEN		P.TALBOT		
		0,01375		0,01964		0,63840		
Diferencias entre Seat y las empresas del sector después de la privatización: SI		RENAULT		CITROEN		P.TALBOT		
		0,02388		0,00576		0,00423		

incentivadas y jubilaciones anticipadas⁷⁸, no produciéndose esta eliminación hasta 1990. El reajuste de plantilla, junto a la adopción de decisiones financieras, constituirán el conjunto de medidas de saneamiento emprendidas por el INI ante las perspectivas de venta de la empresa.

El problema del excesivo tamaño de la plantilla era especialmente grave en Zona Franca, la principal factoría de Seat en el momento de ser privatizada. Además, esta planta padecía problemas de concepción técnica y organizativos: limitaciones de espacio, estructura de la planta, etc. que eran los causantes de los bajos niveles de eficiencia en la misma e impedían, según Costa y otros (1992:181), desarrollar en ella una organización Just in Time compleja. Esto provocó que en el momento de la adquisición de Seat por VW, se contemplara por la empresa alemana la posibilidad de su cierre. Sin embargo, las expectativas de incremento de las ventas existentes en 1986 determinaron que se optara por mantenerla abierta e iniciar en Martorell un nuevo proyecto industrial al que se incorporarían los sistemas productivos más innovadores. Por el contrario, la planta de Landaben conseguirá un avanzado nivel de productividad y modernización, ya que en su momento resultó beneficiada, en cuanto a innovación técnica se refiere, por el Acuerdo de Cooperación entre Seat y VW firmado en el año 1982.

Una muestra del atraso de Seat en la incorporación de las nuevas técnicas productivas lo constituye en número total de robots instalados en sus plantas. Aunque los robots industriales no son la única tecnología introducida por los constructores españoles de automóviles, el número de ellos por empresa si puede utilizarse como indicador del nivel tecnológico alcanzado por cada firma, puesto que la incorporación de nuevas tecnologías suele hacerse guardando una cierta proporcionalidad entre todos los elementos que las componen. Como se observa en la tabla nº 4.12, Seat se encuentra, en los años comprendidos en ella, entre el grupo de las empresas con menor implantación de robots, únicamente por encima de P.Talbot y a considerable distancia de G.Motors y Ford, las más avanzadas en cuanto a modernización y avance tecnológico se refiere. A partir del año 1993, con la puesta en marcha de la nueva factoría de Martorell, será cuando Seat comience a percibir los beneficios que en el campo tecnológico se derivaron de su privatización. Esta planta supuso la incorporación para la firma automovilística de los más innovadores cambios organizativos y logísticos y los más elevados niveles de

⁷⁸ Ver **Expansión**, 9 de junio de 1986, p. 24.

automatización, disponiendo de 300 robots industriales en el taller de chapistería, equiparando así su nivel de robotización con los de Ford y G.Motors.

TABLA N° 4.12 NUMERO DE ROBOTS INDUSTRIALES POR FABRICANTE DE AUTOMOVILES DE TURISMO EN ESPAÑA (1987-90).							
AÑO	SEAT	RENAULT	CITROEN	P.TALBOT	FORD	G.M.	TOTAL
1987	83	139	62	18	182	175	657
1988	83	207	69	18	242	176	762
1989	84	245	75	20	280	183	886
1990	93	261	129	20	296	197	996
Promedio	86	213	84	19	250	183	
Fuente: Castaño (1994:182)							

A partir de 1993, y ante la situación de quiebra técnica padecida por la empresa (a la que contribuye también el problema del excesivo empleo), se reducen drásticamente los niveles de fuerza de trabajo, reduciéndose la plantilla total de la empresa en 8.715 trabajadores entre los años 1993 y 1994 y afectando principalmente dicha reducción a la factoría de Zona Franca (ver tabla nº 4.13). A partir de la fecha mencionada se iniciará también la reestructuración y cierre de dicha factoría, que queda tan sólo destinada a actividades secundarias y, fundamentalmente, a parque industrial de proveedores, concentrándose la producción en Martorell. Asimismo, la planta de Landaben, cuya productividad supera las de Zona Franca y Martorell, también será separada de Seat, constituyéndose la Fábrica Navarra de Automóviles, S.A. (Fanauto), la cual será vendida a VW a finales de 1993. La segregación de la planta de Landaben (posteriormente rebautizada con el nombre de Arazuri) contribuirá también a incrementar el número de efectivos en que se verá disminuida la plantilla de Seat. Desde entonces, la reducción de personal y la disminución del poder sindical en la empresa ha sido notable, *constituyendo el riesgo de quiebra el principal factor disciplinante del comportamiento sindical.*

En síntesis, y en lo concerniente a la evolución de los costes laborales en Seat tras su privatización, la conclusión más relevante es el incremento que en términos de remuneración por hora trabajada y C.L.U., y de forma similar a las empresas de referencia, experimentan estas variables tras el cambio de propiedad. Sin embargo, y a

TABLA N° 4.13 PLANTILLA DE SEAT. AÑOS 1992, 1993 Y 1994			
	1992	1993	1994
PLANTILLA TOTAL 31-12.	24.268	22.403	13.688
PLANTILLA ACTIVA	24.268	20.342	12.553
Martorell	4.578	7.359	9.079
Zona Franca	14.616	9.096	3.422
Landaben (actualmente Azauri)	4.966	3.780	0
Otros centros	108	107	52
Plantilla en Expediente de Regulación de Empleo (ERE).	0	2.061	1.135
Fuente: Memoria de Seat. Año 1994.			

diferencia de las otras empresas, el crecimiento de la productividad en Seat se verá comparativamente retrasado a consecuencia de las siguientes causas: 1º) Los compromisos que respecto al mantenimiento del empleo adquiere VW en el momento de la compra de Seat, y 2º) Las expectativas de un mercado en expansión, que retrasan la adopción de las medidas necesarias para la incorporación de los sistemas productivos que se están implantando en el sector. Por consiguiente, el traspaso a manos privadas no traerá consigo ni los reajustes necesarios de empleo, ni la corrección de las deficiencias estructurales causantes de los problemas de ineficiencia que padece la empresa. La dilación en la adopción de estas decisiones intensificará la crisis que, a consecuencia de la caída de la demanda y de sus problemas estructurales, vive esta empresa a partir de 1992, poniendo de manifiesto que la decisión de mantener simultáneamente la factoría de Zona Franca y crear la de Martorell fue equivocada.

4.2.1.3. Costes de capital fijo

Para examinar la evolución de los costes fijos de Seat con posterioridad al traspaso de su propiedad se utiliza, fundamentalmente a efectos de comparación, el ratio *Inmovilizado material/unidades producidas*. Dicho ratio representa la inversión que en inmovilizado material realizan las empresas por unidad de producto, lo que nos permite aproximar la proporción más relevante de los costes fijos de las empresas.

Las cifras que en los balances de Seat representa la evolución de su Inmovilizado material entre los años 1982 y 1986 (tabla nº 3 del Anexo nº 1) muestran el fuerte crecimiento que la inversión en maquinaria, instalaciones y utillaje, con maduración a medio plazo y largo plazo, realiza la empresa en dichos años, cumpliendo así las directrices establecidas en el Acuerdo de Cooperación firmado con VW en 1982, que exigía la renovación de las instalaciones con objeto de fabricar los nuevos modelos VW⁷⁹. A partir de 1984 se produce un proceso de aceleración de la amortización de este inmovilizado, reduciendo el peso del mismo en el balance, siendo equivalente el porcentaje que sobre el activo total representa el inmovilizado material de Seat y el de las restantes empresas (ver tabla nº 5 del Anexo nº 1).

Con posterioridad al cambio de propiedad, las cifras del inmovilizado material evolucionarán en Seat de forma inversa a la experimentada en el período anterior, siendo mayores al final del período en relación al inicio del mismo (tablas nº 3 del Anexo nº 2), pasando el porcentaje de dicho inmovilizado de representar un 26.23% del Activo en 1987 a representar un 42.77% en 1991. La causa de este incremento reside en las inversiones destinadas a la construcción tanto de la planta de fabricación de Martorell como a la modernización del resto de las plantas. Como se vio anteriormente, de entre ellas, la de más bajos niveles de eficiencia era la planta de Zona Franca, obligando su mantenimiento a Seat a sostener un volumen de inversiones que no podía ser amortizado en un período soportable e implicando, además, la disminución de la rotación del capital y la aparición, como se verá posteriormente, de tasas negativas de rentabilidad económica.

En la tabla nº 4.14 puede observarse el considerable crecimiento que experimenta el ratio Inmovilizado material/unidades producidas después de 1986, confirmando también dicho ratio el fuerte proceso desinversor que emprende Seat en los años 1985

⁷⁹ Sobre las inversiones exigidas por el Acuerdo de Cooperación con VW, véase Data-Bank (1983:50).

TABLA N° 4.14 RELACION INMOVILIZADO M. /U.PRODUCIDAS

Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS H₁, H₂ y H₃

AÑOS	SEAT	IND	RENAULT	IND	CITROEN	IND	P.TALBOT	IND
1982	0.442	221%	0.122	48%	0.132	90%	0.372	185%
1983	0.502	251%	0.186	74%	0.132	90%	0.467	233%
1984	0.490	245%	0.278	110%	0.186	126%	0.266	133%
1985	0.241	121%	0.284	112%	0.153	104%	0.251	125%
1986	0.200	100%	0.252	100%	0.147	100%	0.200	100%
1987	0.536	268%	0.209	83%	0.105	72%	0.184	92%
1988	0.584	292%	0.180	71%	0.113	77%	0.175	87%
1989	0.658	329%	0.188	74%	0.098	66%	0.130	65%
1990	0.636	318%	0.232	92%	0.134	91%	0.120	60%
1991	0.680	340%	0.223	88%	0.187	127%	0.131	65%
Nivel de significación								
Diferencias antes y después de la privatización de Seat: SI								
0,00787								
Diferencias entre Seat y las empresas del sector antes de la privatización: SI con Citroën. NO con Renault y P.Talbot			RENAULT		CITROEN		P.TALBOT	
			0,06753		0,00852		0,44891	
Diferencias entre Seat y las empresas del sector después de la privatización: SI			RENAULT		CITROEN		P.TALBOT	
			0,00000		0,00000		0,00000	
Fuente: memorias de las empresas								

1986, que equiparará los valores del ratio con el de las restantes empresas durante los ejercicios de 1985 y 1986. A partir de 1987, los valores de Seat se diferenciarán de nuevo a causa del incremento de las inversiones que acompañará al cambio de propiedad. El contraste de medias de los valores del ratio no presenta diferencias entre Seat y Renault y P.Talbot a lo largo del período previo a la privatización.

La causa de ello estriba, en el caso de P.Talbot, en la estructura sobredimensionada y la infrautilización de sus medios de producción en relación a la demanda del mercado que presenta esta empresa, emprendiendo un proceso de reestructuración de sus activo a partir de 1983⁸⁰. En el caso de Renault, la causa reside también en un volumen de producción por debajo de su capacidad, pero fundamentalmente en el fuerte proceso inversor que emprende esta empresa a partir de 1984 para afrontar tanto las dificultades que atravesaba el Grupo Renault a nivel internacional como el crecimiento de la competencia derivado de la por aquel entonces inminente integración de España en el mercado comunitario. Con posterioridad al cambio de propiedad, las diferencias entre Seat y las restantes empresas serán más notables.

La privatización, pues, impondrá, en lo referente a este ratio, diferencias de costes con el sector, significando para Seat un incremento de su capital fijo además de la modernización y renovación de sus instalaciones. Después de 1986, se comenzará la renovación de tanto de las instalaciones como de los equipos productivos de todas las factorías de Seat. Las fábricas de Zona Franca y Landaben verán incrementadas sus capacidades productivas y su maquinaria renovada, mientras que la de El Prat será dotada con nuevos equipos. La culminación del proceso de modernización se alcanzará, sin embargo, con la construcción y puesta en marcha de la factoría de Martorell, la cual, como se verá posteriormente, incorporará las más avanzadas innovaciones tecnológicas y organizativas existentes en aquellos momentos.

4.3 Análisis de la financiación y rentabilidad

4.3.1 Financiación

En este apartado se aborda el estudio de las repercusiones de la privatización de Seat sobre su estructura financiera y condiciones de financiación, comenzando por la evolución experimentada por el endeudamiento, para pasar a continuación al análisis de los costes financieros.

⁸⁰ Véase memorias de P.Talbot. Años 1982 y siguientes.

4.3.1.1 Endeudamiento

Ya se analizaron anteriormente los elevados niveles de endeudamiento alcanzados por Seat durante su etapa pública, siendo su caso un claro ejemplo del frecuente disfrute por las empresas públicas de mejores condiciones de financiación que las privadas, lo que genera en este tipo de empresas la tendencia a un mayor uso de los recursos ajenos en detrimento de los propios y de su autofinanciación⁸¹. Para los partidarios de las privatizaciones, éstas constituirían una respuesta a un imperativo de lealtad competitiva, por cuanto las empresas públicas acceden a mejores condiciones de crédito sin ofrecer garantías y cuentan con menores restricciones presupuestarias que las privadas (Trigo, 1994:19).

En el caso de Seat, sus elevados niveles de endeudamiento servirán, además de para compensar las pérdidas anuales, como instrumento de financiación de las inversiones a que la empresa se verá obligada para dar salida a sus excedentes de producción. Como consecuencia de ello, el porcentaje de sus Recursos Ajenos sobre el Pasivo total será considerablemente mayor que en las empresas de referencia (véase en el Anexo nº 1, la tabla nº.6) durante los cuatro primeros años del período 1982-1986, pero la drástica política de saneamiento financiero emprendida por el INI a partir de 1983⁸² irá igualando dichos porcentajes a los de las restantes empresas, además de convertir los recursos ajenos a largo plazo en recursos ajenos a corto a partir de 1985 para, de esta forma, *maquillar* financieramente la deuda y hacer más presentable la adquisición de la empresa por VW.

Tras la privatización, el porcentaje de Recursos Ajenos sobre el Pasivo total se irá aproximando, en sucesivos años, a los correspondientes a las restantes empresas para distanciarse de nuevo a partir de 1991 (tabla nº 4 Continuación del Anexo nº 2). En dicho año, además, los recursos ajenos a corto plazo serán considerablemente mayores que los recursos a largo, rompiendo así el proceso de nivelación logrado en los años 1989 y 1990

⁸¹ Ariño y Lopez de Castro (1996:40-1), consideran que las mejores condiciones de financiación de que disfrutaban las empresas públicas incluyen dotaciones presupuestarias, absorción de déficits y deuda por el Estado y el recurso fácil al mercado de capitales a través de la emisión de bonos, obligaciones y pagarés con garantía directa o indirecta del Estado.

⁸² Esta política tendrá como objetivos la reducción de pérdidas de las empresas del INI, aplicando una serie de estrategias básicas para adecuar su oferta a los mercados y mejorar su competitividad (implantación de planes de viabilidad, inversiones, desarrollo tecnológico, contención de costes, etc.). La finalidad esencial era la formación de un grupo industrial capaz de ser competitivo en un entorno crecientemente internacionalizado. El logro de este fin implicará para el INI la redefinición de su cartera de participaciones y la desinversión en aquellas actividades, que como la fabricación de automóviles y vehículos industriales, tenían mayores posibilidades de desarrollo estando integradas en empresas de carácter multinacional. Sobre todo ello, véase García Hermoso (1988:92) y Vergés y Prior (1985).

(tabla nº4 Continuación del Anexo nº 2). En la tabla nº 4.15 se especifican con mayor detalle los componentes que forman parte de los recursos a corto plazo, pudiéndose verificar como las obligaciones con las empresas del Grupo VW experimentan un fuerte crecimiento, en casi todos los años, a partir de 1991, alcanzando su punto máximo en el ejercicio de 1993. Este progresivo endeudamiento de Seat con las empresas del grupo es consecuencia de los préstamos, que tanto a corto como a largo plazo, otorga VW para la realización de las inversiones que emprenderá la firma española tras su privatización. Por lo que respecta a los recursos a largo, el proceso de progresivo endeudamiento con las empresas del grupo es similar al sucedido con los recursos a corto (ver tabla nº 4.16), especialmente a partir del año 1992, siendo también idénticas las razones que condujeron al mismo.

TABLA Nº 4.15 ACREEDORES A CORTO PLAZO DE SEAT						
(1989-1994)(Millones de pesetas).						
	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Deudas con entidades de crédito	422	8	17.960	38.595	38.732	39.342
Deudas con empresas del Grupo	15.253	22.550	77.329	70.171	154.870	81.002
Acreedores comerciales	43.156	45.523	66.329	42.984	41.466	48.903
Otras deudas no comerciales	13.651	17.137	20.549	22.744	18.867	19.179
TOTAL	72.482	85.218	182.167	174.494	253.935	188.42 6
Fuente: memorias de Seat, 1989-1994						

TABLA N° 4.16 ACREEDORES A LARGO PLAZO (1989-1994)(Millones de pesetas)						
	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Deudas con entidades de crédito		6.398	55.670	70.534	118.285	120.566
Efectos a pagar	20	12				
Deudas con empresas del grupo			6.586	112.028	139.883	124.512
*Otros acreedores	10.963	14.459	12.069	13.254	8.565	5.516
Desembolsos pendientes s/acciones del grupo			128	128	128	128
TOTAL	10.983	20.869	74.453	195.944	266.861	250.722
*En este concepto se recogen, fundamentalmente, indemnizaciones pactadas con ex-empleados de Compañía. Fuente: memorias de Saeat, 1989-94.						

La contrastación de las medias correspondientes al ratio *Tasa de Endeudamiento* (Recursos Ajenos/Recursos Propios), ver tabla n° 4.17, no arrojará diferencias significativas entre los valores de Seat antes y después del cambio de propiedad, ni entre ésta y las restantes empresas, excepto Renault, lo que implica un mayor acercamiento entre las políticas de endeudamiento de todas las empresas. Este acercamiento vendrá originado por la repercusión que en Seat tuvieron las medidas de saneamiento financiero⁸³ implementadas por el INI en 1983, conforme a las pautas establecidas en el Plan Estratégico de Seat 1983-1987. Estas lograrán capitalizar la Compañía, modificando su estructura patrimonial, mejorando la relación entre los fondos propios y ajenos y, además, en el seno de éstos últimos, entre el largo y el corto plazo.

Tras la privatización y, más específicamente, a partir de 1991, la *Tasa de Endeudamiento* de Seat (ver tabla n° 4.17) vuelve, tras progresivos descensos, a incrementarse de nuevo, siendo en 1992, 1993 y 1994 de 406,8%, -864,2% y 1945,02% respectivamente. La causa del importante aumento de la deuda tienen su origen en las inversiones, que por valor de 400.000 millones de pesetas, realiza VW en Seat desde 1989

⁸³ Es frecuente en las operaciones de privatización la realización de procesos de saneamiento con anterioridad a la culminación de la venta de la empresa. Ver Bishop y Kay, (1992:33).

TABLA N° 4.17 TASAS DE ENDEUDAMIENTO Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

H₁, H₂ y H₃

AÑOS	SEAT	IND	RENAULT	IND	CITROEN	IND	P.TALBOT	IND
1982	694.20	315%	245.65%	116%	281.83%	49%	198.59%	35%
1983	-3500.43 %	-16%	158.51%	75%	365.13%	63%	375.88%	66%
1984	164.12	74%	170.92%	81%	426.68%	73%	630.53%	111%
1985	924.70	419%	165.39%	78%	574.90%	99%	672.04%	118%
1986	220.70	100%	211.34%	100%	580.58%	100 %	569.14%	100%
1987	382.99	174%	157.00%	74%	366.45%	63%	418.09%	73%
1988	186.18	84%	78.13%	37%	177.52%	31%	239.99%	42%
1989	144.00	65%	72.36%	34%	123.23%	21%	235.64%	41%
1990	106.36	48%	64.07%	30%	67.72%	12%	146.61%	26%
1991	253.26	115%	84.96%	40%	73.64%	13%	157.36%	28%
Nivel de significación								
Diferencias antes y después de la privatización de Seat: NO		0,54563						
Diferencias entre Seat y las empresas del sector antes de la privatización: NO	RENAULT		CITROEN		P.TALBOT			
	0,56368		0,38731		0,36313			
Diferencias entre Seat y las empresas del sector después de la privatización: SI con Renault. NO con Citroën y P.Talbot	RENAULT		CITROEN		P.TALBOT			
	0,04354		0,49174		0,72591			
Fuente: memorias de las empresas								

hasta 1992, financiándose las mismas con préstamos del Grupo VW, recursos de la propia empresa y un crédito del Banco Europeo de Inversiones.

Entre este conjunto de inversiones destacan las que por un valor próximo a 300.000 millones fueron destinadas a la construcción de la fábrica de Martorell, siendo las restantes empleadas en la modernización de Zona Franca y en las nuevas instalaciones de la factoría de Pamplona. En lugar de inyectar capital directamente para dichas inversiones, decididas por la propia VW, el consorcio alemán actuó como un banco, prestando dinero a su filial a través de sus sociedades financieras con sede en Holanda y Bélgica (Oppenheimer, 1995:60). Esta forma de proceder condujo a la marca española a un endeudamiento insostenible, agravado por el hecho de que el endeudamiento se realizó mayoritariamente en marcos y sin suscribir un seguro de cambio por decisión expresa del consorcio alemán⁸⁴.

4.3.1.2 Costes financieros

Los gastos financieros seguirán en Seat, lógicamente, las pautas de crecimiento y decrecimiento del volumen de su deuda. Durante los años 1982-1986, éstos presentan para dicha empresa porcentajes mucho más elevados en relación al valor de la producción que para las restantes (ver tabla nº 2 del Anexo nº 1), siendo los determinantes principales de la magnitud que alcanzarán los resultados negativos en esos años. A partir del año 1986, se empezarán a notar los efectos de la política de reducción de deuda y capitalización de la empresa realizada por el INI con el fin de favorecer la venta de la empresa, lográndose incluso en dicho año superar el objetivo establecido en el Plan Estratégico 1982/86 de conseguir una reducción de los gastos financieros del 5 o 7 por ciento en relación a las ventas. Como puede comprobarse en la tabla nº 4.18, este ratio alcanzará la cifra del 3,77% en dicho año.

⁸⁴

A pesar de que una eventual devaluación de la peseta era muy posible en aquellos momentos, el consorcio alemán se opuso rotundamente a la petición de los dirigentes españoles de Seat de suscribir un seguro de cambio que pusiera a la firma a cubierto de las oscilaciones monetarias. Esta forma de proceder tuvo aparentemente su causa en la influencia ejercida por un escándalo financiero, relacionado con un fraude en la suscripción de seguros cambio, sufrido por el consorcio unos años antes. Ver **El País**, 3 de octubre de 1993, p. 46. Pero las causas más reales de esta decisión residen en la estrategia seguida por la multinacional germana, y que será expuesta posteriormente, de disolver toda la estructura de Seat como empresa independiente.

Tras la privatización, VW recibirá una empresa *limpia de deudas*, por lo que los gastos financieros de Seat a lo largo del período 1986-1991 adoptarán cifras equiparables con las restantes empresas del sector, contribuyendo así al restablecimiento de su rentabilidad (tabla nº 4 del Anexo nº 2). A partir de 1991, dichos gastos empezarán a crecer de nuevo con intensidad como consecuencia de los mayores niveles de endeudamiento que empieza a experimentar la empresa, perdiéndose de esta forma la rentabilidad recuperada.

La contrastación de los valores medios del ratio Gastos financieros/Ventas (tabla nº4.18) confirma las diferencias entre Seat y las restantes empresas antes de la privatización y la aproximación que la conducta financiera de la primera experimentará respecto a las segundas tras el cambio de propiedad. En 1993, sin embargo, la carga financiera de Seat asciende a 37.153 millones de pesetas (ver tabla nº 5 del Anexo nº 2), cifra que supone el retorno a unas cifras de gastos financieros similares a las padecidas entre los años 1980 y 1985. La empresa española reproducirá así la situación vivida en esa etapa, en la que el pago de la deuda se hizo inviable y obligó al INI a fuertes desembolsos de capital. Además de las cargas financieras, la caída de las ventas experimentada a partir de la segunda mitad del año 1992 y los quebrantos que por valor de 20.882 millones de pesetas se derivaron de las sucesivas devaluaciones de la peseta, determinarán unos resultados negativos en 1993 que ascenderán hasta 151.315 millones de pesetas⁸⁵, cifra de pérdidas jamás alcanzada en la historia de la Compañía. Como tendremos ocasión de ver más detenidamente en el capítulo siete, dichas pérdidas darán lugar a un ambicioso plan de saneamiento y, tras el mismo, VW capitalizará la deuda que su filial española tiene contraída con el Grupo alemán, lo que significará para Seat la reestructuración y clausura de la fábrica de Zona Franca y la segregación de sus sociedades Fiseat (financiera) y Liseat (leasing), que pasan a manos de VW junto con la planta de fabricación de Landaben.

En resumen, los efectos derivados de la privatización sobre la estructura financiera de Seat consistirán básicamente en: 1º) la eliminación del elevado volumen de endeudamiento y gastos financieros que impregnó la vida de la empresa en el último período de su etapa pública como consecuencia de un intenso proceso de saneamiento y capitalización realizado por el sector público, 2º) la existencia en la empresa, hasta el año 1991, de estructuras de financiación similares a las de las restantes empresas, 3º) A partir

⁸⁵ Ver memoria de Seat del año 1993, p. 23.

TABLA N° 4.18 GASTOS FINANCIEROS EN RELACION A LAS VENTAS (Pesetas constantes) Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS H₁, H₂ y H₃								
AÑO	SEAT	IND	RENAULT	IND	CITROEN	IND	P.TAL	IND
1982	5.42%	143.77%	1.05%	41.83%	1.05%	57.38%	4.66%	125.95%
1983	8.82%	233.95%	1.90%	75.70%	1.73%	94.54%	3.29%	88.92%
1984	9.07%	240.58%	2.70%	107.57%	2.38%	130.05%	3.58%	96.76%
1985	11.73%	311.14%	3.18%	126.69%	2.84%	155.19%	3.89%	105.14%
1986	3.77%	100.00%	2.51%	100.00%	1.83%	100.00%	3.70%	100.00%
1987	4.00%	1.06%	3.14%	1.25%	3.57%	1.95%	2.76%	0.75%
1988	1.29%	0.34%	1.76%	0.70%	2.27%	1.24%	2.30%	0.62%
1989	0.03%	0.01%	0.25%	0.10%	1.16%	0.64%	2.08%	0.56%
1990	0.09%	0.02%	0.21%	0.09%	0.57%	0.31%	1.95%	0.53%
1991	0.70%	0.19%	0.10%	0.04%	0.26%	0.14%	1.76%	0.48%
1992	2.57%	0.68%	0.04%	0.02%	0.25%	0.14%	1.63%	0.44%
Nivel de significación								
Diferencias antes y después de la privatización de Seat: SI	0,00340							
Diferencias entre Seat y las empresas del sector antes de la privatización: SI	RENAULT			CITROEN			P.TALBOT	
	0,00554			0,00391			0,02512	
Diferencias entre Seat y las empresas del sector después de la privatización: NO	RENAULT			CITROEN			P.TALBOT	
	0,89383			0,72680			0,24251	
Deflactor: Media anual del IPC para los gastos financieros e Índice de Precios Industriales para las ventas								

del mencionado año y siguientes, la vuelta a niveles de endeudamiento similares a los de la etapa pública, a lo que contribuirá, sin duda, la política de endeudamiento y ausencia de capitalización a que será sometida la compañía española por parte de VW.

4.3.2 Análisis de la Rentabilidad

El propósito de este apartado es analizar en qué medida el proceso de privatización de Seat fue decisivo para el restablecimiento de su rentabilidad. Para ello se utilizan los ratios *Rentabilidad Financiera* (Resultados antes de impuestos/Recursos Propios) y *Económica* (Resultados antes de impuestos/Activo total neto). El primero proporciona una idea del rendimiento del capital propio invertido en el proceso productivo, mientras que el segundo constituye un indicador de la eficiencia y efectividad con que se lleva a cabo la gestión de la empresa.

El motivo por el que se ha tomado como variable representativa de los beneficios en Seat, y en las empresas de referencia, los Resultados antes de impuestos es el de eliminar la diferente incidencia del sistema fiscal y apreciar mejor la rentabilidad de las empresas. Estos miden la rentabilidad bruta de las inversiones con capital propio y ajeno, habiéndose descontado los costes financieros. La cifra de Recursos Propios de cada período se ha calculado como el promedio anual de los mismos, ya que el denominador del ratio debe recoger, para reflejar con precisión la realidad, la cantidad invertida durante todo el período y no la cifra final de dicha inversión.

Como se desprende del análisis de los Estados de Pérdidas y Ganancias de Seat a lo largo del período 1982-1986 (tabla nº1 del Anexo nº 1), los elevados importes que representan los gastos financieros se va a convertir en los principales causantes de las enormes pérdidas de la Compañía, teniendo su origen los mismos, como se vio anteriormente, en las altas tasas de endeudamiento que va a padecer la misma hasta 1986; año a partir del cual disminuyen debido a las políticas de ajuste aplicadas por el INI. Tras la privatización, y después de once años de pérdidas, Seat vuelve a arrojar resultados positivos en 1988 (ver tabla nº 1 del Anexo nº 2), fundamentalmente a causa de la disminución de su endeudamiento. Sin embargo, los años de resultados positivos serán de corta duración, ya que en el año 1992 volverán de nuevo las pérdidas, ascendiendo en dicho año a 12.756 millones de pesetas. En 1993 se alcanzará un record de pérdidas de 151.315 millones, reduciéndose en 1994 hasta 44.801 millones (ver tablas nºs 5 y 6 del Anexo nº 2), tras la ejecución por VW del duro plan de ajuste.

Los niveles de rentabilidad obtenidos por Seat después de ser privatizada serán inferiores a los alcanzados por las empresas de referencia. En la tabla nº 2 del Anexo nº 2 puede comprobarse cómo la cifra de Resultados antes de impuestos correspondiente a Seat es bastante menor que la correspondiente a las restantes empresas, siendo

fundamentalmente los Gastos de Personal, aunque también los comprendidos bajo la denominación Otros Gastos de Explotación, los que generarán dichas diferencias. Serán, pues, los primeros los que impidan la aproximación de Seat a los niveles de rentabilidad de las restantes empresas, constituyendo el principal obstáculo para la recuperación por esta empresa de niveles de rentabilidad similares a los del sector.

4.3.2.1. Rentabilidad financiera

Como puede comprobarse en la tabla nº 4.19, el ratio que mide la Rentabilidad financiera de Seat va a reflejar las fuertes pérdidas que padece la Compañía a lo largo del período 1982-1986, evolucionando posteriormente desde un -9,76% en 1987 a un 2,47% en 1991, lo que representa una notable mejoría respecto al período anterior. Para las empresas de referencia, la Rentabilidad financiera va a registrar valores negativos en algunos de los años previos a la privatización, aunque de mucha menor cuantía que los correspondientes a Seat, para recuperarse fuertemente a partir de 1986 y comenzar la tendencia a su disminución en 1990 a consecuencia del inicio de la recesión que padecerá el sector.

El contraste de los promedios de los valores del ratio (tabla 4.19) arrojará diferencias significativas para Seat antes y después de su privatización, y entre esta empresa y las restantes tanto antes, como después del cambio de propiedad, excepto con Renault, empresa con la que no existirán diferencias con posterioridad a dicho cambio. Las diferencias entre Seat y las restantes empresas durante el período previo a la privatización vienen explicadas por el carácter de empresa estatal de Seat, vinculada a objetivos diferentes a la maximización del valor del capital utilizado, y en la que la disciplina financiera, mucho más presente en las empresas privadas, se verá postergada ante la facilidad de endeudamiento y las *restricciones presupuestarias blandas*. Con posterioridad a la privatización, la rentabilidad se recuperará lentamente hasta el año 1991, lo que marcará las diferencias entre Seat y Citroën y P.Talbot, ya que las tasas de rentabilidad de las segundas serán muy superiores a las de la primera, a causa del fuerte incremento de sus ventas, pero, sobre todo, debido a la disminución de sus costes laborales y financieros⁸⁶. Por el contrario, los problemas de costes y productividad que

⁸⁶ Véase memorias de Citroën y P.Talbot, 1987-1991.

TABLA N° 4.19 RENTABILIDAD FINANCIERA Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

H₁, H₂ y H₃

AÑOS	SEAT	IND	RENAULT	IND	CITROEN	IND	P.TALBOT	IND
1982	-80.06	124%	33.86%	139%	-11.94%	-40%	-60.62%	-257%
1983	-147.07	227%	-2.35%	-10%	-28.99%	-96%	-45.32%	-192%
1984	-340.64	527%	0.94%	4%	-39.70%	-132%	-21.05%	-89%
1985	-295.76	457%	0.54%	2%	-0.86%	-3%	-4.93%	-21%
1986	-64.65	100%	24.42%	100%	30.14%	100%	23.61%	100%
1987	-9.76	15%	25.58%	105%	97.34%	323%	79.11%	335%
1988	2.48	-4%	17.75%	73%	107.60%	357%	132.22%	560%
1989	10.07	-16%	10.16%	42%	60.61%	201%	137.81%	584%
1990	2.01	-3%	1.18%	5%	26.50%	88%	54.44%	231%
1991	2.47	-4%	3.27%	13%	11.70%	39%	3.62%	15%
		Nivel de significación						
Diferencias antes y después de la privatización de Seat: SI		0,01228						
Diferencias entre Seat y las empresas del sector antes de la privatización: SI		RENAULT		CITROEN		P.TALBOT		
		0,00843		0,01596		0,02265		
Diferencia entre Seat y las empresas del sector después de la privatización: SI con Citroën y P.Talbot. NO con Renault		RENAULT		CITROEN		P.TALBOT		
		0,02263		0,00949		0,00952		
Fuente: memorias de las empresas								

TABLA N°4.20 RENTABILIDAD ECONOMICA Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

H₁, H₂ y H₃

AÑOS	SEAT	IND	RENAULT	IND	CITROEN	IND	P.TALB.	IND
1982	-10.64%	93%	9.71%	118%	-3.07%	-73%	-19.19%	-635%
1983	-13.47%	117%	-0.41%	-5%	-6.68%	-159%	-11.67%	-386%
1984	-10.75%	94%	0.34%	4%	-7.70%	-183%	-7.32%	-242%
1985	-11.43%	100%	0.19%	2%	-0.14%	-3%	-0.67%	-22%
1986	-11.48%	100%	8.20%	100%	4.21%	100%	3.02%	100%
1987	-2.24%	19%	8.08%	99%	14.89%	354%	11.71%	388%
1988	0.56%	-5%	6.76%	82%	23.77%	565%	24.83%	822%
1989	2.98%	-26%	5.06%	62%	23.76%	565%	28.20%	934%
1990	0.77%	-7%	0.66%	8%	14.47%	344%	15.36%	508%
1991	0.80%	-7%	1.82%	22%	6.83%	162%	1.39%	46%
Nivel de significación								
Diferencias entre Seat antes y después de la privatización: SI 0,00000								
Diferencias entre Seat y las empresas del sector antes de la privatización: SI con Renault y Citroën. NO con P.Talbot	RENAULT		CITROEN		P.TALBOT			
	0,00015		0,00417		0,30173			
Diferencias entre Seat y las empresas del sector después de la privatización: SI	RENAULT		CITROEN		P.TALBOT			
	0,04486		0,00122		0,01196			
Fuente: memorias de las empresas								

presentan Seat y Renault, debida a la mayor composición del factor trabajo que padecen ambas⁸⁷, hará inexistentes las diferencias de medias entre ellas.

4.3.2.2 Rentabilidad económica

Respecto a la Rentabilidad económica, la contrastación de las medias de los valores del ratio (tabla nº 4.20) ofrecerá diferencias significativas entre Seat antes y después de la privatización y entre la primera y las restantes empresas en el período previo, a excepción de P.Talbot, empresa que vivirá una situación excepcional en ese período a causa del excesivo tamaño de su activo y la infrautilización del mismo en relación a la demanda. Después de la privatización existirán diferencias significativas con todas las empresas, y especialmente con Citroën y P.Talbot, debido a los bajos niveles de rentabilidad en relación con el Activo neto que ofrece Seat.

Por tanto, en lo que respecta a los efectos de la privatización sobre la rentabilidad de Seat, ésta traerá consigo la recuperación de la misma durante un breve plazo, debido fundamentalmente al saneamiento a que fue sometida la empresa antes de su enajenación. En los años posteriores al cambio de propiedad, los costes laborales de Seat impedirán niveles de rentabilidad para esta empresa equiparables a los de las restantes. Como se verá posteriormente, la gestión privada será incapaz de lograr a partir de 1991 el sostenimiento de dicha recuperación, deteriorándose fuertemente la cuenta de resultados de Seat en los años siguientes a causa, fundamentalmente, de la política financiera, que al objeto de financiar el fuerte proceso inversor emprendido por Seat, aplica VW sobre su filial española.

⁸⁷ Ver Costa y otros (1992:178).

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS REALIZADO

En la tabla nº 4.21 se presenta un resumen de los resultados alcanzados tras la contrastación de las medias de los ratios representativos de las variables de costes, productividad, financiación y rentabilidad. En base a dichos resultados y al análisis de los estados contables se han obtenido las siguientes conclusiones:

1º) Costes y Productividad:

Respecto a si la transformación en empresa privada implicó para Seat una mayor racionalización de sus costes e incrementos de productividad, se hace necesario distinguir:

a) Costes de Explotación

Contrariamente a lo que suele esperarse de los procesos de privatización, los costes de explotación de Seat *no disminuyeron* conforme a lo esperado después de producido el traspaso de propiedad en esta empresa.

Los Costes de Aprovisionamiento crecerán por encima de los de las empresas de referencia, sin aproximarse a ellas, y según lo expuesto en la tabla 4.3 del apartado referido a Metodología, afectando a Seat la privatización de forma *extraña*, o fuera de lo previsto, en lo concerniente a esta variable.

En lo que respecta a los *Costes laborales*, los mismos crecerán también después del proceso privatizador de Seat, pero, a diferencia de los anteriores, de forma similar a las restantes empresas, excepto Citroën, que consigue rebajarlos gracias a sus importantes mejoras en productividad.

Los costes de capital fijo, por su parte, se incrementarán después del traspaso de propiedad, sin, al igual que los Costes de Aprovisionamiento, aproximarse tampoco a las empresas de referencia.

Por consiguiente, los costes de explotación de Seat experimentarán modificaciones junto al cambio de propiedad, pero a causa de las peculiaridades del proceso de privatización de esta empresa dicho cambio implicará una evolución de los mismos de forma *extraña* o diferenciada del sector.

b) Productividad

La productividad de Seat mejorará de forma notable tras su privatización, al igual que ocurrirá con las restantes empresas del sector. Sin embargo, y a diferencia de éstas, los costes laborales unitarios de Seat crecerán muy por encima del crecimiento de su productividad, poniendo de manifiesto importantes problemas de desfases, en relación con las restantes empresas, en la organización de su proceso productivo y en lo referente a innovación tecnológica, así como el excesivo tamaño de su plantilla y la presencia de un fuerte poder sindical en la empresa. Estos problemas no se abordarán seriamente hasta 1993. En dicho año, tanto la inauguración de la nueva planta de Martorell como, sobre todo, la situación de quiebra técnica por la que atraviesa la empresa obligarán a la adopción de soluciones drásticas en orden a la reducción de los excedentes de personal y clausura de las instalaciones más obsoletas.

2º) Financiación y Rentabilidad

Respecto a si la privatización implicó la reducción de los niveles de endeudamiento y la recuperación de la rentabilidad, se hace necesario distinguir:

c) Financiación

Con anterioridad al cambio de propiedad, Seat fue sometida a un intenso proceso de saneamiento tanto financiero como industrial. Como consecuencia del mismo, la estructura financiera de Seat se *normalizó* o aproximó a la de las restantes empresas en los años posteriores a la privatización, desapareciendo los elevados niveles de endeudamiento y gastos financieros generadores del *círculo vicioso de la deuda*. Sin embargo, a partir del año 1991, VW, que había recibido de manos del INI una empresa *limpia de deudas*, emprende respecto a Seat, y con objeto de financiar el fuerte proceso inversor que inicia en la misma, una negativa política financiera, que hará retornar a la empresa española, de nuevo, a los elevados niveles de endeudamiento y cargas financieras vividos en los años previos a su privatización.

TABLA-RESUMEN N° 4.21							
	Diferencias significativas entre Seat y las empresas de referencia antes de la privatización			Diferencias significativas entre Seat consigo misma y con las empresas de referencia, después de la privatización			
COSTES Y PRODUCTIVIDAD	Renault	Citröen	P.Talbot	Seat	Renault	Citröen	P.Talb
Costes de Aprovisionamiento	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Remuneraciones por hora trabajada	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO
Costes laborales unitarios	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO
Productividad Aparente del Trabajo	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO
Empleo/Valor de la Producción	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
Inmovilizado material/unidades producidas	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI
FINANCIACION							
Tasa de Endeudamiento	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Costes financieros	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO
RENTABILIDAD							
Rentabilidad financiera	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI
Rentabilidad económica	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI

d) Rentabilidad

Tras la privatización de Seat, la empresa consigue restablecer su rentabilidad, tras once años de pérdidas continuas. La entrega a la iniciativa privada de una empresa saneada financieramente fue la causa principal de dicho restablecimiento. Hasta el año 1991, los altos costes laborales de Seat constituirán el principal impedimento para la obtención por ésta de tasas de rentabilidad similares a los de las restantes empresas del sector. A partir de dicho año, los gastos y cargas financieras derivadas del fuerte endeudamiento con el que se hace frente al proceso inversor, junto a factores de tipo coyuntural, colocarán a Seat en situación de quiebra técnica, tras la cual VW adoptará medidas drásticas que beneficiarán a la casa matriz alemana en detrimento de su filial española.

5. EFECTOS DE LA PRIVATIZACION SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INTERNA, LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y EL PODER SINDICAL

5.1 Efectos de la privatización sobre la estructura organizativa interna y las relaciones de agencia

5.1.1. Fundamentos teóricos

A diferencia de las empresas privadas, los empresarios públicos son en muchas ocasiones burócratas-funcionarios, cuyos valores y objetivos no tienen por qué coincidir con los de los empresarios privados, haciendo necesario introducir, en el análisis de la dirección y relaciones de agencia en las empresas públicas, la estrategia de maximización de los gerentes-burócratas como un caso específico de comportamiento económico individual en un contexto institucional único (Fraile, 1992:6).

Como han señalado desde hace tiempo Buchanan y Tullock (1979), los objetivos propios de los burócratas consisten en el mantenimiento de la seguridad en el cargo y , sobre todo, en la maximización del tamaño del presupuesto de sus departamentos. Al no beneficiarse del excedente generado por la empresa, los incentivos para exigir comportamientos eficientes a los directivos son mínimos o inexistentes. Éstos últimos, por su parte, suelen estar más preocupados por preservar su estatus e independencia y mejorar sus condiciones retributivas, que por los objetivos de bienestar social (Dornstein, 1976).

Por otro lado, y como han señalado Ricart y Rosanas (1989:57), al estar las empresas públicas sujetas a un control político centralizado, éste suele ser realizado por múltiples organismos, complicándose las tareas administrativas por la necesidad de satisfacer a cada entidad; y lo que es peor, en tanto que cada entidad intenta influir en la gestión, se crea una pluralidad de intereses, a veces contradictorios, se aumenta la incertidumbre de los gestores de la empresa, y la falta de directrices claras dificulta no sólo la gestión, sino cualquier control efectivo de los resultados, que no tienen ningún estándar para su evaluación ni forma alguna de delimitar atribuciones y responsabilidades, con lo que difícilmente puede diseñarse ningún sistema efectivo de control de gestión.

La investigación sobre los efectos de la privatización de éstas empresas sobre su organización y funcionamiento interno es aún insuficiente, aunque, dependiendo del tamaño y del sector en el que se encuentren, es previsible un mayor desplazamiento hacia estructuras menos centralizadas (para mayor tamaño) y más orientadas hacia el

control de resultados, mejorando así la eficiencia interna (Bishop y Thompson, 1992:185). El adoptar formas organizativas y criterios de gestión de *empresa privada*, y el poder desenvolverse en un marco jurídico, laboral y financiero idéntico al de éstas, serán otros tantos de los aspectos positivos que implicaría un cambio de propiedad. Dicho cambio puede llevar también consigo la creación de un nuevo sistema de incentivos que servirían de estímulo para una mayor eficiencia interna de las empresas. Estos estímulos surgirán al reemplazar los objetivos políticos y de bienestar por el logro del beneficio privado y también a causa de los mecanismos internos y externos encargados de supervisar la conducta de los gestores (Vickers,1993:87).

Los estudios empíricos acerca de los efectos de la privatización sobre la estructura y organización internas de las empresas son, al igual que los de carácter teórico, todavía escasos. En uno de los pocos realizados al respecto, Martin y Parker (1997: 170-203) analizan el impacto ejercido por el cambio de propiedad sobre la estructura de dirección, organización y cultura interna de ocho empresas británicas privatizadas (British Airways, British Gas, British Telecom, National Freight Company, Associated British Ports, Rolls-Royce, British Airport Authority y British Steel). Partiendo de las distinciones que, en lo relativo a gestión, objetivos y organización, estos autores consideran más frecuentes y típicas entre sector público y privado, (ver tabla nº 5.1), concluyen que los cambios en los objetivos de las empresas estudiadas han procedido, por lo general, de una mayor orientación de su actividad hacia el consumidor y hacia el marketing. Libres de interferencias políticas en su gestión, las empresas se centran ahora más en lo comercial y en la obtención de beneficios, habiendo quedado desplazada la anterior orientación hacia los aspectos productivos y técnicos. Sin embargo, dicha orientación está muy vinculada al mayor o menor grado de monopolio que se siga conservando tras la privatización. Cuanto mayor es el primero menor es la orientación hacia el consumidor y hacia el mercado por parte de las empresas.

En lo que respecta a la gestión, los autores consideran que la pervivencia de las antiguas direcciones de las empresas una vez privatizadas, sobre todo cuando éstas están ancladas en las prácticas y cultura del pasado, constituye una rémora que puede impedir los cambios en la gestión derivados del proceso privatizador.

Las transformaciones en la estructura y organización internas han venido de la mano de una menor jerarquización, una mayor implantación de las estructuras en forma de M, en sustitución de las estructuras en forma de U, introducción de centros de beneficio y mayor responsabilidad de los gestores en detrimento de los políticos. Por

último, y en lo que respecta a las remuneraciones de los directivos, los sistemas de remuneración están ahora, de forma universal, más vinculados a la obtención de rendimientos y al funcionamiento de las empresas.

Cuando, tras la privatización, las compañías son adquiridas por empresas multinacionales, las nuevas estructuras organizativas pueden asemejarse a las centralizadas existentes en la etapa previa, especialmente, en aquellas situaciones en que la empresa adquirida atravesase por situaciones de extrema dificultad. Como afirma Martínez Bobillo (1997:191-2), en situaciones en las que las empresas subsidiarias de una multinacional se enfrentan a una crisis y requieren cantidades importantes de recursos tienden a generar estructuras organizativas centralizadas, ya que la fuerte dependencia de la filial respecto a los recursos y toma de decisiones de la matriz hacen que la centralización sea posible y necesaria. La centralización, por otro lado, supone que el mecanismo de toma de decisiones se organiza jerárquicamente desde la sede central de la multinacional, lo que implica controlar totalmente las actuaciones estratégicas de la subsidiaria. En estos casos, la centralización desplaza el poder asimétricamente en favor de la matriz y puede conducir a severas discrepancias si las filiales pretenden seguir manteniendo su autonomía.

En el siguiente apartado se estudia el tipo de estructuras organizativas existentes en Seat con anterioridad a su privatización, para comprobar a continuación si se verifica en este caso la hipótesis de que los cambios de propiedad implican un mayor grado de descentralización y reducción de las interferencias políticas en la gestión empresarial. Asimismo, se analiza si la privatización supuso una redefinición radical de los objetivos empresariales y si ésta implicó la implantación de nuevos sistemas de remuneración a los directivos. Al ser el comprador de Seat una compañía multinacional, se estudia también si, tras la crisis vivida por la empresa en 1993, sus estructuras de organización internas se vieron centralizadas progresivamente o no.

5.1.2 Contrastación empírica

5.1.2.1 La estructura interna de Seat durante su etapa pública

A lo largo de su etapa pública, la organización interna de Seat se corresponderá con la de una empresa fuertemente centralizada y burocratizada, dando lugar, sus estrategias y comportamientos burocráticos, a que la centralización de la toma de decisiones y una fuerte

línea jerárquica sean las bases sobre las que se asienten históricamente sus estructuras directivas. Un claro elemento indicativo de ello es el hecho de que hasta la definitiva privatización de la empresa en 1986, y aunque sus instalaciones estuvieran ubicadas en Barcelona, las grandes decisiones relativas a la gestión se tomaban desde Madrid, en donde residía su Consejo de Administración; en la capital catalana se encontraba únicamente el Director de Fábrica, hasta que en 1973 la empresa estableció una segunda Dirección General

TABLA N° 5.1 CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO EN CUANTO A GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS

SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
GESTIÓN	GESTIÓN
Relaciones agente-principal confusas	Relaciones agente-principal más transparentes que en el sector público
Orientación de la empresa hacia la producción y los aspectos técnicos	Orientación de la empresa hacia el mercado y el cliente
Limitaciones y sujeciones procedentes del ámbito político	Limitaciones y sujeciones propias del ámbito privado
OBJETIVOS	OBJETIVOS
Múltiples, contradictorios y vagamente definidos	Objetivo único: el beneficio privado
Equidad y objetivos sociales	Objetivos exclusivamente empresariales
Preocupación por el <i>input</i>	Preocupación por el <i>output</i> y los resultados
Precios frecuentemente subsidiados	Precios basados, casi siempre, en el mercado
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
Jerárquica, piramidal y centralizada	Descentralizada y diversificada
Funcional	Basada en centros de beneficios y unidades de negocio

Fuente: Elaboración propia en base a Martin y Parker (1997:178).

localizada en Cataluña⁸⁸. La militarización de sus mandos principales y el nombramiento de hombres afines al régimen político para los cargos relevantes serán, hasta mediados de la década de los setenta⁸⁹, otras tantas manifestaciones de la intervención de los gestores-burócratas al margen de la racionalidad empresarial.

Presidentes del Consejo de Administración de Seat desde su fundación	AÑOS
José Ortiz Echagüe	1950-1967
Juan Sánchez Cortés	1967-1977
Juan M. Antoñanzas Pérez-Egea	1977-1984
Juan A. Díaz Alvarez	1984-1993
Juan Llorens Carrió	1993-

Por otra parte, y como ha demostrado de modo fehaciente Castaño (1985:91), Seat es, a lo largo de los años setenta, una empresa claramente engarzada con los poderes económicos de la década (banca, sector eléctrico, empresas públicas), vínculos que se pondrán de manifiesto mediante la existencia de miembros comunes en los respectivos Consejos de Administración de Seat y de importantes sociedades de esos sectores⁹⁰, dando lugar a la presencia de intereses económicos heterogéneos en el proceso de toma de decisiones de la empresa automovilística española, factor que probablemente influyó de forma negativa y determinante en la eficacia de la gestión.

En lo que respecta a su control, Seat, en tanto que empresa perteneciente al INI, estaba sometida al control interno de dicho organismo y al externo de otras instituciones como la Intervención General del Estado y el Tribunal de Cuentas, aunque desde la óptica de la empresa, y a efectos de su gestión, todos son igualmente externos, y como han señalado diversos autores (Fernández, 1994:115, Cuervo, 1985c:46, Ricart y otros, 1991:182) incluso redundantes. El control interno del INI se caracterizará por la exigencia de autorización del Instituto para operaciones como la realización de nuevas actividades, iniciación de proyectos de inversión, desinversión de activos cuyo valor superara una

⁸⁸ Como afirma Solé (1994:45), al margen de toda lógica económica y comercial, durante más de dos décadas, el centro de producción estará implantado en Cataluña y el centro administrativo en Madrid.

⁸⁹ El primer presidente de la empresa, el ingeniero militar José Ortiz Echagüe, ostentará dicho cargo a lo largo de diecisiete años, siendo sustituido en 1967 por el abogado del Estado Juan Sánchez Cortés, quien anteriormente había sido subsecretario de Hacienda y del Tesoro, y había formado parte del equipo de fundadores del INI y de la propia Seat.

⁹⁰ Como pone de manifiesto Castaño (1985:91), Seat tiene, en esos años, consejeros comunes con diez bancos (entre ellos, los más importantes, tanto públicos como privados), tres sociedades financieras, dieciséis empresas estatales, doce empresas eléctricas y cinco empresas de la industria auxiliar.

determinada cantidad, ampliación y reducción del capital, etc. A dicho organismo correspondía, además, el nombramiento de los cargos directivos de la empresa y la autorización de los cambios relevantes del organigrama de dirección.

El control se instrumentará a través de elementos como el Programa Operativo Anual (presupuesto anual detallado de la empresa), el Plan Estratégico a Medio Plazo (documento que definía las líneas estratégicas y la política de la empresa en un horizonte cuatrienal) y el Programa de Actuación, Inversiones y Financiación (P.A.I.F.) que, además de ser un documento susceptible de control interno, era el instrumento de engarce entre la empresa y los Presupuestos Generales del Estado.

El Plan Estratégico a Medio Plazo tenía como misión perfilar el marco de actuación de la empresa en un plazo de cinco años, siendo el resultado de un estudio sobre la empresa y el entorno en que ésta se iba a desenvolver previsiblemente y en el que se definían los objetivos que se consideraban óptimos para la empresa y las estrategias para su alcance, cuantificando el volumen de recursos precisos⁹¹.

El Programa Operativo Anual, por su parte, constituía un desglose anual del Plan Estratégico, que recogía la lista de acciones estratégicas a abordar e implementar en cada ejercicio siguiente. Por último, el P.A.I.F., cuya elaboración venía exigida legalmente por La Ley General Presupuestaria, recogía las inversiones a realizar en el ejercicio, la fuente de financiación de las mismas y los objetivos a alcanzar⁹².

Los intentos simultáneos de control por parte de varios organismos del Estado, con distintos intereses, derivaron frecuentemente en falta de respeto a la línea jerárquica, originando además la proliferación de normas y una excesiva centralización de la toma de decisiones por las autoridades de tutela del Instituto: más concretamente, el presidente del Consejo de Administración (nombrado por el INI) y el Consejero Director General del mismo; el Consejo, como órgano colectivo de dirección, ocupaba un papel secundario. Tanto los presidentes como los miembros de dicho Consejo eran personas relacionadas con el Gobierno, el INI y/o cuerpos de la Administración y/o empresas privadas⁹³.

⁹¹ Según Myro (1984:30), dadas las relaciones entre el holding INI y sus empresas, lo más probable es que éstas tendieran a efectuar previsiones optimistas en sus Planes Estratégicos, tanto de sus posibilidades de crecimiento, como de los beneficios que esperan obtener.

⁹² Sobre estos documentos de control de las empresas públicas puede verse Ricart y otros (1991:53-63) y Fernández (1985).

⁹³ Como señala Ferner (1990:70), el sector público empresarial español se ha venido caracterizando por la politización de los nombramientos para cargos de dirección en empresas públicas. Bajo el régimen de Franco se utilizaban los altos cargos de gestión de dichas empresas para recompensar a políticos y militares por los servicios prestados (Medhurst, 1973:164, citado en Ferner, 1990:70). En otros casos, dichos cargos eran utilizados como instrumentos de promoción política, como ocurrió con los puestos en el Consejo de

Con la designación de J.M. Antoñanzas como presidente de Seat en 1977, se dejaron temporalmente de lado las afinidades políticas para el nombramiento de los presidentes del Consejo de Administración⁹⁴, y cuando el INI se hizo con el 95% del capital social de la empresa en el año 1981, la mayoría de los consejeros eran hombres vinculados a la dirección del *holding* público o a alguna de sus empresas⁹⁵

En lo que respecta a las relaciones de agencia entre los gestores-burócratas y su principal (o principales), éstas se caracterizarán, sobre todo hasta 1982 en que el objetivo de la rentabilidad se impone por el Gobierno de forma prioritaria, por la permanente ambigüedad. Los objetivos variados y cambiantes a los que la empresa se verá sometida a lo largo de su historia (maximización de la producción, fomento del empleo, salvamento de otras empresas, etc.), junto con la multiplicidad de órganos de control de la misma, darán lugar a una amplia discrecionalidad gerencial de los burócratas-funcionarios (en algunas ocasiones políticos más que empresarios) para maximizar sus propios fines. Como se verá posteriormente, el respaldo financiero del INI atenuará el énfasis puesto por los gerentes-funcionarios sobre la consecución de beneficios o la minimización de Por otro lado, la existencia en Seat de estructuras organizativas rígidas y burocratizadas, poco propensas a estimular la innovación y el cambio, coincidentes con su etapa de empresa pública, serán incompatibles con el entorno empresarial que, a lo largo de los años ochenta y siguientes, harán surgir tanto los procesos de globalización como la

Administración de Seat, que sirvieron como plataforma política para ministros del régimen como Cabello de Alba y Osorio. Esta práctica persistió al restablecerse la democracia. En 1982, por ejemplo, como se recoge en **El Socialista**, 15-21 de septiembre de 1982, entre los presidentes de las empresas del INI figuraban 16 exministros, 10 miembros del parlamento y unos 20 funcionarios de alto rango relacionados con el partido UCD, entonces en el poder, y con el régimen franquista. Tampoco los socialistas renunciarán a la politización de los cargos de gestión de las empresas públicas. Sobre todo ello, véase Ferner (1990:70).

⁹⁴ Antes de incorporarse a Seat, tras el abandono de la presidencia del INI, J.M. Antoñanzas estuvo vinculado a empresas automovilísticas como Barreiros Diesel (luego Talbot), Simca y Dodge. En 1969 había entrado en ITT España como Director de Operaciones Industriales, siendo nombrado un año más tarde Director General de Marconi. En 1972 será vicepresidente de ITT Europa, incorporándose al INI en 1974, en el cual ejercerá de presidente a partir de 1975. Como puede verse, su acceso a la presidencia de Seat no viene originada por un pasado político, sino por su trayectoria como hombre de empresa. Véase Solé (1994:67).

⁹⁵ Para evitar ser excesivamente prolijos, solamente citaremos los nombres de aquéllos que, entre los años 1982-1986, ocuparon puestos en el Consejo de Administración de Seat y al mismo tiempo fueron directivos relevantes del INI: Juan M. Antoñanzas Pérez-Egea fue presidente del INI desde el 14-3-75 a 21-1-77 y presidente del Consejo de Administración de Seat en 1982, José M. de la Rica Basagoiti fue también presidente del INI desde el 2-5-78 al 24-4-81 y consejero en la empresa desde el 82 al 85, Tomás Galán Argüello, José M. García Hermoso y Alfredo Pastor Bodmer han ocupado puestos de máxima responsabilidad en el *staff* directivo del Instituto y en el Consejo de Seat en los años indicados (Ver memorias de Seat, 1982-85 y Martín y Comín, 1991). En 1986, durante el proceso de negociación y transmisión de la propiedad a VW, se creó un Consejo provisional del que formaban parte seis personas a propuesta de la multinacional alemana y cinco a propuesta del INI.

incorporación de las nuevas tecnologías en la industria del automóvil. La aparición de pérdidas, generando múltiples oportunidades para perseguir sus propios fines⁹⁶.

Por otro lado, la existencia en Seat de estructuras organizativas rígidas y burocratizadas, poco propensas a estimular la innovación y el cambio, coincidentes con su etapa de empresa pública, serán incompatibles con el entorno empresarial que, a lo largo de los años ochenta y siguientes, harán surgir tanto los procesos de globalización como la incorporación de las nuevas tecnologías en la industria del automóvil. La aparición de dicho entorno dejará obsoletas las estructuras de organización y dirección descritas, correspondientes, en mayor medida, a un entorno ya superado, en el que la demanda era previsible, los procesos de producción poco dinámicos tecnológicamente y las relaciones con la competencia estables.

5.1.2.2 Cambios ejercidos por la privatización sobre la estructura organizativa interna

La aplicación de criterios de racionalización de recursos por parte del nuevo propietario condujo a que la privatización de Seat estuviese acompañada por medidas descentralizadoras, tales como el traslado de su sede social desde Madrid a Barcelona en 1989. El cambio de propiedad ha acarreado, desde sus inicios, la sustitución en el Consejo de Administración de Seat de las personas vinculadas al INI por las nombradas por VW y una nueva estructura de dirección, con aparición de nuevas áreas funcionales y la correspondiente relación/control de cada una de ellas con la central de VW. Estas modificaciones en el organigrama respondieron al intento de asemejarse al de su nueva matriz, creándose un nuevo órgano: el Consejo de Dirección (o Comité Ejecutivo), situado jerárquicamente por debajo del Consejo de Administración, con funciones ejecutivas; en él figuraban, además de su presidente⁹⁷, los directores de las distintas

⁹⁶Como afirman Ricart y Rosanas (1989:56), la discrecionalidad de los gerentes de las organizaciones privadas está sujeta a las limitaciones de los mercados de capitales, laboral y de producto. Sin embargo, las posibilidades de actuación de los gobiernos en dichos mercados da lugar a una menor limitación a la discrecionalidad de los gerentes en las organizaciones de propiedad pública.

⁹⁷ Con la plena integración de Seat en el Grupo VW, en junio de 1986, la presidencia del Consejo de Administración recaerá en el Dr. Werner Schmidt, correspondiéndole al anterior Presidente del Consejo de Administración de la empresa, Juan A. Díaz Alvarez, la presidencia del Consejo de Dirección. Más tarde, a partir de enero de 1991, Díaz Alvarez será miembro del Vorstand (Consejo de Dirección) del Grupo VW, como Presidente de las Marcas. Su continuidad en altos cargos de dirección tras la privatización de Seat ha sido considerada como recompensa por no defender de forma adecuada los intereses del INI en el largo proceso negociador con la multinacional alemana. Ver **Expansión**, 18 de junio de 1986, p.22. Su carrera en la

áreas funcionales: Producción, Recursos Humanos, Compras, Ingeniería de Producto, etc. (figura 1). Para la toma de decisiones en este órgano se asumieron las pautas seguidas comúnmente en Alemania, basadas en el consenso de los miembros del Consejo que

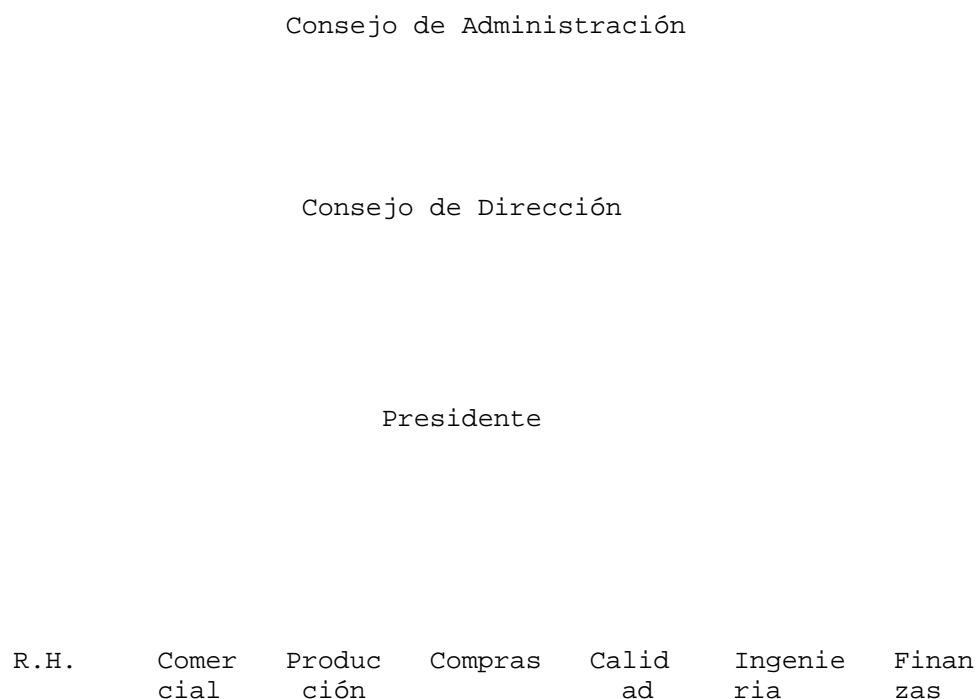


Fig.1 Organigrama de dirección de Seat. 1987

representan a cada una de las áreas. Las decisiones que afectan a una sola área o directivo (muy escasas en las grandes empresas) se toman en los niveles de responsabilidad adecuados, consensuándose las decisiones que implican de forma conjunta a varias áreas en comisiones creadas específicamente.

Otras filiales españolas de grupos multinacionales, como por ejemplo la filial de Renault, tenían, en la misma fecha, una estructura más burocratizada. Además del Consejo de Administración y un Comité Ejecutivo dependiente de aquél, existía un tercer escalón inferior, el Comité de Dirección, insertándose en él, además del Director-Gerente y el Secretario General, las diferentes áreas: Marketing, Calidad y Estudios, Postventa, Asuntos Sociales, Ventas, Compras, Industrial y Financiera⁹⁸.

empresa se truncará en septiembre de 1993, con ocasión de la más grave crisis de Seat en su historia de 43 años.

⁹⁸ Ver Memoria de Renault, 1987.

Partiendo del organigrama de dirección existente en 1987, en 1990 se pone en marcha un proceso de descentralización de la toma de decisiones desde la cúpula jerárquica, al ser creadas las vicepresidencias ejecutivas y las direcciones generales (ver figura 2).

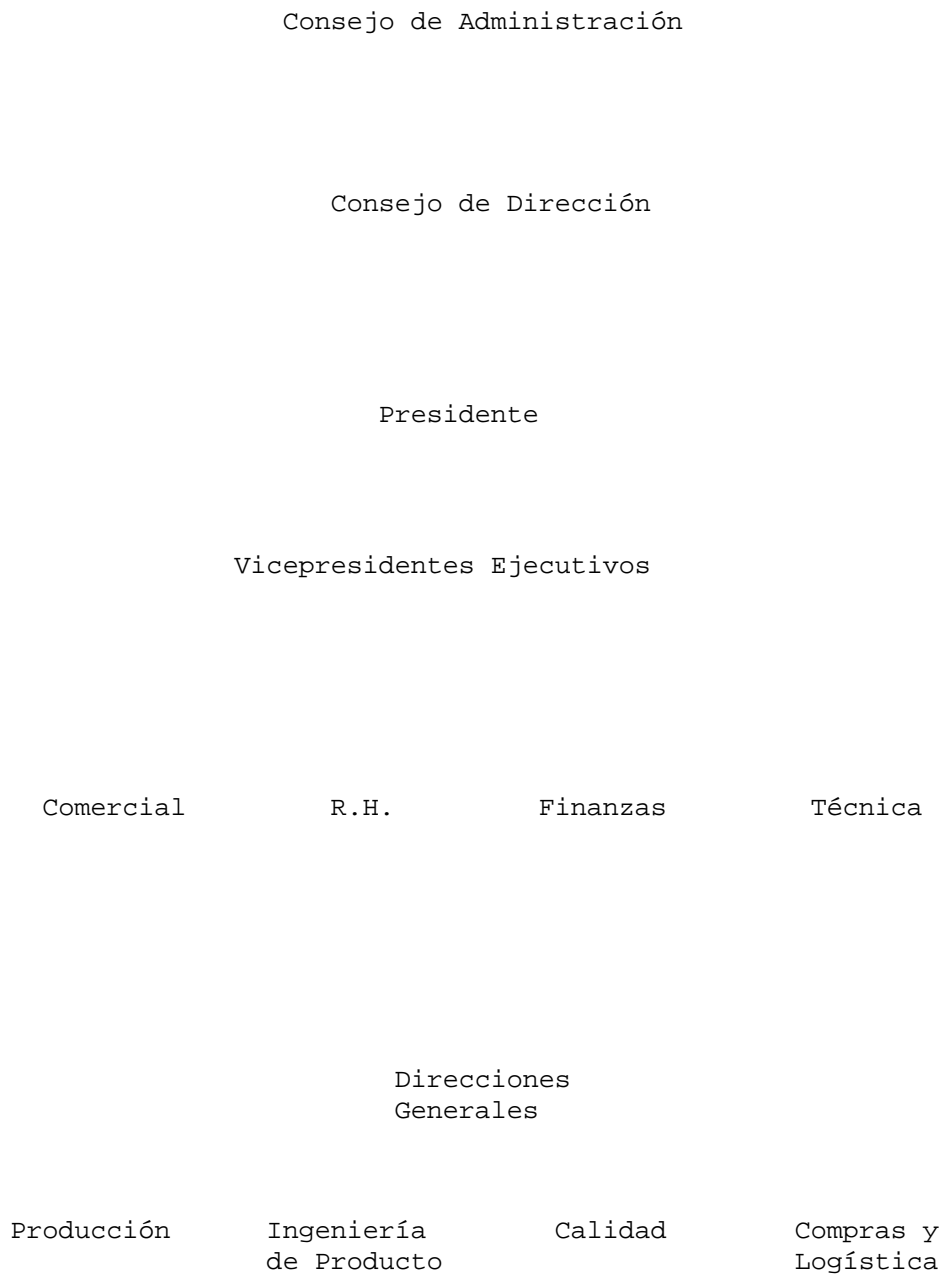


Fig.2 Organigrama de dirección de Seat. 1990

La estructura de dirección de estos años supone un alargamiento de la cadena jerárquica y una mayor descentralización, con la finalidad de evitar la acumulación de la toma de decisiones en los niveles jerárquicos superiores⁹⁹. Al contrario que Seat, Ford tendrá en estos años una estructura de dirección con menos niveles jerárquicos, siendo los vocales de su Consejo de Administración los directores a su vez de las diferentes áreas funcionales, mientras que Renault tenía los mismos órganos colectivos que Seat pero una mayor departamentalización.

La privatización de Seat trajo consigo, por tanto, una mayor descentralización organizativa y el establecimiento del beneficio como objetivo primordial de la actividad de la empresa. Desde entonces, y lejos de las interferencias políticas y hábitos burocráticos de la etapa anterior, irán implantándose gradualmente en Seat cambios económicos, financieros y productivos en consonancia con la nueva gestión, quedando reconocida la autonomía de la Compañía al permanecer con su propia gama de productos y su propia red comercial (Solé, 1994:104-6).

Sin embargo, a partir de la crisis que vive la empresa a partir del año 1993, la pérdida de autonomía en la gestión será cada vez mayor. El área de compras de Seat, sus redes comerciales, las filiales informáticas, y sus finanzas se irán concentrando progresivamente en Wolfsburg, convirtiéndose cada vez más la empresa española en un apéndice de la alemana (Barciela, 1994). En 1994 se produjo un drástico proceso de reducción de directivos y ejecutivos, al mismo tiempo que se eliminaban niveles de dirección (ver figura nº 4). Este proceso de *adelgazamiento* de las cúpulas jerárquicas fue realizado al acceder a la presidencia del Consejo de Dirección de Seat, a finales de 1993 y precisamente a causa de la crisis, Juan Llorens. Los doscientos directivos de primer nivel existentes en esa fecha quedaron reducidos a noventa y nueve¹⁰⁰. Además de lo anteriormente señalado, la crisis de Seat provocará la acentuación del control de la multinacional alemana sobre su filial española, reemplazando altos cargos de VW a la casi totalidad de los miembros de nacionalidad española del Consejo de Dirección de la empresa. El Consejo de Dirección o Comité Ejecutivo de Seat quedará estructurado en base a cuatro áreas funcionales (Finanzas, Comercial, Técnica y Recursos Humanos), al

⁹⁹ Ver memorias de Renault y Ford, 1991.

¹⁰⁰ Ver **El Mundo**, 6 de febrero de 1995, p. 48.

frente de las cuales se situarán hombres de VW¹⁰¹. Otras filiales de multinacionales del automóvil implantadas en España, como F.Renault o Citroën, no verán, por el contrario, modificados sus organigramas dirección, ya que la crisis coyuntural de ese período no les afectará con la intensidad y magnitud experimentadas por Seat.

Respecto a las remuneraciones e incentivos del personal directivo, estos sufrieron con la privatización dos transformaciones fundamentales: 1º) Dichas remuneraciones se situaron paulatinamente a nivel de mercado de trabajo, pues previamente estaban por debajo de ese nivel, y 2º) Aunque no se implantó ningún grado de vinculación patrimonial de los directivos con la empresa a través de la posesión de acciones, se introdujo una parte variable importante en las remuneraciones, en función de los beneficios obtenidos y del grado de consecución de los objetivos.

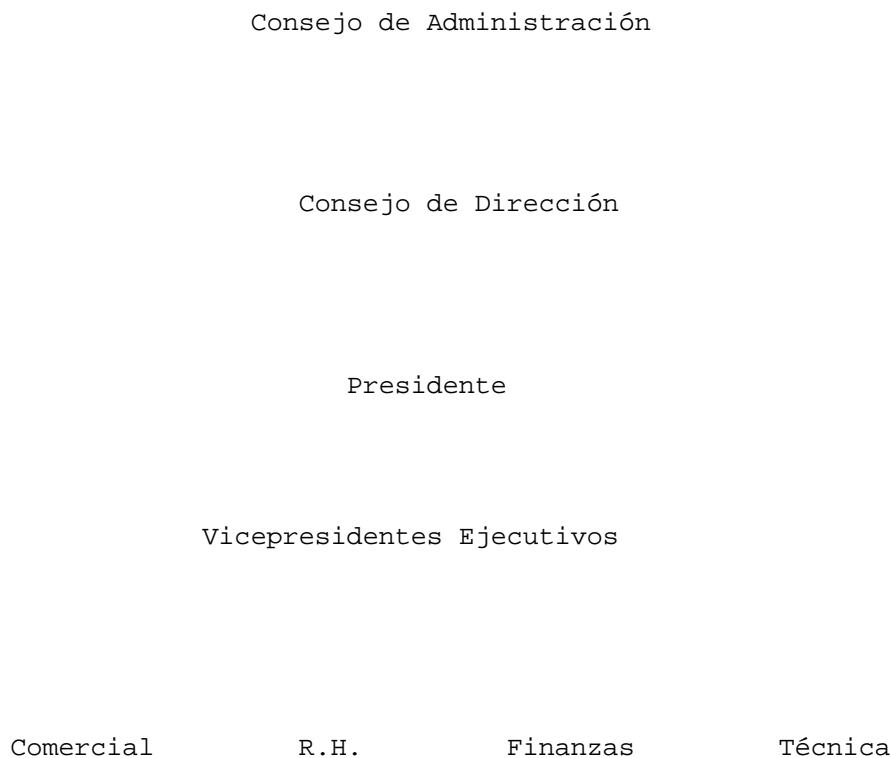


Fig.4 Organigrama de dirección de Seat. 1994

¹⁰¹ Véase Memoria de Seat, 1994.

Bajo propiedad pública, el nivel retributivo de los directivos de Seat no era competitivo con el nivel del sector privado, y el segundo componente del esquema de remuneración; el incentivo, resultaba insuficiente. La equiparación de las retribuciones (tanto el sueldo convenido como el sistema de incentivos) con el nivel del mercado de trabajo tras el cambio de propiedad ha contribuido de este modo a reducir costes de agencia y retener a los directivos más valiosos. Sin embargo incentivos de mayor efectividad, como el mercado de capitales o el mercado de control de sociedades, no han producido ningún resultado en Seat, porque la firma no está presente en dichos mercados.

5.2 Efectos de la privatización sobre la organización de la producción

5.2.1 Fundamentos teóricos en torno al diseño y desarrollo de productos y procesos

La orientación hacia el mercado y el hecho de situar al cliente en el centro de toda actividad empresarial ha conducido en nuestros días a las empresas a reforzar su capacidad innovadora, con el fin de introducir, permanentemente, nuevos productos e incorporar nuevos procesos productivos que les permitan reducir costes y reforzar así su competitividad.

Como afirma Morcillo (1994:47), la experiencia de Seat, General Motors, Philips, etc. demuestra que el hecho de poseer una sustancial cuota de mercado no garantiza a las empresas un futuro sin complicaciones, habiendo perdido dicho indicador su valor estratégico. Por tanto, la innovación de productos y procesos por las empresas constituye en la actualidad un factor crucial para poder sostener cuotas de mercado y sobrevivir en un entorno en el que el ciclo de vida del producto es cada vez más reducido y los clientes evolucionan hacia una mayor exigencia.

Según Pavón e Hidalgo (1997, 23-4), la innovación de producto puede considerarse como la capacidad de mejora del propio producto o el desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos desarrollos tecnológicos. Por su parte, la de proceso, consiste en la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Para estos autores, la mejora de producto puede ser directa o indirecta. La primera es cuando se añaden nuevas cualidades funcionales al producto para hacerlo más útil. La segunda viene

relacionada con la reducción del coste del mismo, a través de cambios o mejoras en los procesos u otras actividades empresariales.

En el sector del automóvil, la innovación de producto se vio reforzada en la década de los ochenta cuando los fabricantes de automóviles intensificaron sus esfuerzos orientados a la sofisticación de los mismos. Las nuevas condiciones de la demanda en el mercado del automóvil, tales como reducción de la emisión de gases contaminantes, disminución del consumo de combustible, cambios en los gustos de los consumidores, etc.¹⁰², hicieron necesaria la introducción de modificaciones en los productos, orientadas a reducir su peso, racionalizar el consumo de combustible y elevar el nivel de competitividad de las empresas al incidir sobre las ventajas de diferenciación. Por otro lado, al haberse acelerado enormemente el ciclo de vida del producto, se hace necesario renovar con mayor rapidez los modelos, producir una más amplia gama de los mismos y modificarla con más frecuencia en función del mercado.

Según Martínez Sánchez (1996:9), a lo largo del período 1982-1990, la industria automovilística japonesa fue la pionera en cuanto a innovación de producto, incrementando su número de modelos de cincuenta a noventa, mientras mantenían la edad promedio del producto en un par de años. En cambio, las empresas americanas sólo aumentaron su variedad de modelos de cuarenta a cincuenta en el mismo período, y las empresas europeas la redujeron, aunque aumentando ambos la edad promedio de sus modelos de tres a cinco años. Esto significó que el ciclo de producto en la industria japonesa fue sólo de cuatro años, mientras el ciclo americano y europeo fue de diez a catorce años.

No obstante, un desarrollo tan rápido de nuevos productos plantea también inconvenientes, siendo uno de ellos el escaso grado de innovación y avance tecnológico real que incorporan los mismos. En este sentido, las diferencias entre el desarrollo de nuevos modelos por la industria automovilística japonesa y la americana evidencian que la primera utiliza un porcentaje mucho mayor de diseños antiguos con un grado de novedad menor (Griffin, 1993).

En cuanto a innovaciones de proceso, en la tabla nº 5.2 figuran, en forma panorámica, el conjunto de innovaciones de proceso, tanto tecnológicas como organizativas, experimentadas por el sector del automóvil en las últimas décadas, siendo probablemente los robots la innovación tecnológica que más ha llamado la atención por

¹⁰² Véase sobre estos aspectos Castaño (1986:78) y De Quinto (1994:101).

sus aplicaciones a la producción. La utilización de los mismos permite una gran variedad de tareas, que van desde la construcción de carrocerías y pintura, hasta el montaje final y control de calidad. Entre sus ventajas se incluyen la reducción de costes de mano de obra, el incremento de la productividad, la mejora de la calidad y la precisión y, sobre todo, la versatilidad, debiéndose esta última a la posibilidad que ofrecen los robots industriales de producir varios modelos de automóvil en la misma línea de fabricación, y permitiendo igualmente una rápida modificación de la producción en respuesta a los requerimientos del mercado¹⁰³.

La nueva generación de tecnologías de producción comprenden también elementos como los Controladores Lógicos Programables¹⁰⁴, las Máquinas de Control Numérico¹⁰⁵, los sistemas de programación y control del proceso de fabricación por ordenador¹⁰⁶ y los sistemas CAD/CAM¹⁰⁷.

En lo que respecta a las principales innovaciones en el terreno de organización de las operaciones, tenemos en primer lugar la *fabricación sobre pedido*, consistente en la programación de la producción según los pedidos de los clientes, recogidos por la red comercial con todas las especificaciones en cuanto a modelos, variantes, accesorios interiores y exteriores, etc. (Castaño, 1994:171).

¹⁰³ Los robots utilizados en la industria del automóvil tienen la enorme ventaja de que permiten ser reprogramados para producir nuevos modelos de automóviles, por lo que una vez realizada la inversión inicial en un equipo, una línea robotizada puede sustituirse, por ejemplo robot a robot, a medida que se desarrollen nuevas generaciones de equipos, en lugar de tener que esperar varios años para reemplazar toda la instalación automatizada en su conjunto. Esto hace que las nuevas tecnologías de producción sean ahorradoras de recursos porque mejoran sustancialmente la utilización de los equipos. Además de la flexibilidad, estas tecnologías consiguen también mejoras notables en la calidad del producto y en la exactitud de las operaciones, traduciéndose todo ello en reducciones importantes de costes. Véase Martínez (1992:54).

¹⁰⁴ Los Controladores Lógicos Programables son unidades de control inteligentes para máquinas, grupos de máquinas o líneas enteras incluyendo robots; regulan el funcionamiento de todo ello, colaborando a su mantenimiento. Véase Castaño (1994:170).

¹⁰⁵ Son máquinas herramientas programadas para fabricar lotes de pequeño y medio tamaño de piezas de formas relativamente complicadas. Véase Domínguez y otros (1995:334).

¹⁰⁶ Conocido también como sistema CAM o sistema de fabricación por ordenador, este sistema de automatización se emplea, bien para el control directo de los equipos de proceso y/o de transporte y gestión de materiales, bien para apoyar indirectamente las operaciones de fabricación. Sobre estos sistemas, véase Domínguez y otros (1995:346).

¹⁰⁷ Las siglas CAD y CAM responden a la denominación inglesa de Diseño Asistido por Ordenador y Fabricación Asistida por Ordenador respectivamente. La introducción progresiva de estas tecnologías en las operaciones de diseño y montaje ha reducido los tiempos de desarrollo del producto y ha aumentado la integración entre diseño y fabricación, permitiendo a las empresas producir con rentabilidad una gama más amplia de modelos con volúmenes de producción más pequeños. Véase para todo ello De Quinto (1994:102).

TABLA N° 5.2 INNOVACIONES TECNOLÓGICAS Y ORGANIZATIVAS EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL	
INNOVACIONES	RESULTADOS
Innovaciones de proceso	
ROBOTS	-Incremento de la productividad -Sustitución de mano de obra -Mejora calidad/fiabilidad -Flexibilidad
CONTROLADORES PROGRAMABLES	-Incremento productividad -Sustitución mano de obra -Mejora calidad/fiabilidad -Flexibilidad
MAQUINAS DE CONTROL NUMÉRICO	-Incremento productividad -Sustitución mano de obra -Mejora calidad/fiabilidad -Flexibilidad
PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN POR ORDENADOR	-Reducción tiempos muertos -Control proveedores -Crecimiento productividad -Flexibilidad
CAD/CAM	-Precisión producto/proceso -Flexibilidad -Productividad ingenieros -Calidad
Innovaciones organizativas	
FABRICACIÓN SOBRE PEDIDO	-Reducción stock producto -Flexibilidad
SISTEMA JUSTO A TIEMPO (JIT)	-No almacén de partes -Reducción de espacio -Reducción de transporte -Integración proveedores -Crecimiento productividad -Flexibilidad
CALIDAD CONCERTADA CON LOS PROVEEDORES	-Incremento calidad -Innovación tecnológica -Reducción tiempo entrega -Reducción de costes
SISTEMAS KAN-BAN	-Reducción stock partes -Flexibilidad
CALIDAD TOTAL CÍRCULOS DE CALIDAD GRUPOS DE TRABAJO	-Reducción defectos -Incremento cualificación -Obrero polivalente
Fuente: Castaño (1994:169).	

En lo que concierne a los *sistemas justo a tiempo (JIT)*, éstos constituyen, en esencia, una *filosofía*, cuya estrategia básica consiste en la eliminación de toda actividad innecesaria o fuente de despilfarro y en la fabricación de lo estrictamente necesario, en el momento en que sea necesario y con la máxima calidad posible (Domínguez y otros, 1995a:202). Durante la década de los ochenta, las empresas occidentales del automóvil incorporarán estos sistemas de forma generalizada, experimentándose auténticos cambios en la relación fabricante-proveedor, ya que uno de los principios en que se basan los sistemas JIT es el de la minimización del mantenimiento de los stocks. Si el objetivo fundamental es producir sólo lo que demanda el mercado y cuando lo demanda, ello significa necesariamente reducir los plazos de fabricación y la disminución al mínimo de los almacenes de componentes y producto final. La calidad concertada con los proveedores y el sistema *Kanban* son, en realidad, concreciones específicas de la filosofía JIT, siendo el *Kanban* un sistema de información completo que controla de forma armónica la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo adecuados. Por último, también han sido introducidos los círculos de calidad y grupos de trabajo, los cuales tienen como objeto la obtención de los frutos resultantes de la cooperación de los trabajadores con la empresa, obtenidos del análisis de las posibilidades de mejoras en el proceso productivo, el producto y las condiciones de trabajo, siendo complementados los mismos por las sugerencias individuales o buzones de sugerencias incentivadas económicamente.

En cuanto a la relación de los procesos de privatización con la innovación de productos y procesos, normalmente se espera que los primeros generen mayores estímulos para la segunda. Como afirman Beesley y Littlechild (1994:17), cuando las empresas se privatizan se dotan de mayores incentivos para producir bienes y servicios en la cantidad y la variedad que los consumidores prefieran ya que, de no ser así, su crecimiento y obtención de beneficios se verían cuestionadas. Por otro lado, la búsqueda de la eficiencia de las empresas fue siempre el principal argumento esgrimido para justificar las políticas de privatización, por lo que se espera que la misma genere fuertes incentivos en las empresas para reducir costes y, por consiguiente, para una mayor innovación de sus procesos productivos.

Sin embargo, las mejoras de eficiencia dependen crucialmente de las medidas que, junto con el cambio de propiedad, se pongan en marcha para promover la competencia, tanto en el mercado de *outputs* como de *inputs*. El incremento de la innovación

tecnológica en las empresas, tanto de producto como de proceso, dependerá, por tanto, no sólo del cambio de propiedad, sino también del aumento del grado de competencia conseguido en dichos mercados.

En el apartado siguiente comprobaremos si en el caso de Seat el cambio de propiedad supuso un mayor incremento de sus políticas de innovación de productos y procesos, y analizaremos también el papel jugado por el grado de competencia en el mercado automovilístico de cara a la obtención de ésta mayor innovación.

5.2.2 Contrastación empírica

5.2.2.1 Innovación de productos

Como se expuso en el capítulo tercero, la resuelta intención del INI de integrar a Seat en un grupo multinacional del automóvil implicó tanto el saneamiento financiero de la Compañía, como una fuerte renovación de sus productos, con el fin de dotarla de una posición estratégica sólida de cara a dicha integración. A lo largo del período previo a la privatización, Seat consigue expandirse en los mercados exteriores, lograr una alianza estratégica con VW, comienza a dotarse de tecnología propia y realiza un importante proceso de ajuste de plantilla y tamaño, siendo decisivas para la realización de todas estas iniciativas las perspectivas abiertas de cara a su futura integración en VW .

El período posterior a la privatización e integración de Seat en VW, período que comienza en el año 1987, se va a caracterizar en lo concerniente al mercado interno por una creciente competencia entre los fabricantes españoles de turismos, manifestándose ésta en términos de publicidad, prestaciones, descuentos de marcas, sobretasación de coches usados, etc. Nuevos modelos, versiones, series especiales, etc. serán lanzadas continuamente al mercado, modificando radicalmente el escenario comercial respecto a épocas anteriores. Las exportaciones, por su parte, se incrementarán notablemente en esos años, en un contexto internacional de expansión generalizada de las exportaciones de automóviles, en el que los factores de novedad/moda jugarán un papel crucial. Por consiguiente, los años posteriores a la privatización de Seat coincidieron con un notable aumento de la competencia en el mercado automovilístico y, a causa de ello, las condiciones para una mayor innovación de producto y procesos fueron las óptimas.

Por lo que se refiere a las innovaciones de producto llevadas a cabo por Seat entre el año posterior a la fecha de su privatización y el de la crisis de la empresa, 1993, la tabla 5.3 muestra cómo en ambos momentos, el número de modelos más vendidos por Seat en los mercados de exportación se eleva a cinco. Al igual que en 1987, siguen siendo los

modelos Polo,Ibiza,Toledo, Marbella y Córdoba los que ocupan los primeros puestos, habiendo quedado desplazados el Málaga y los CKD (unidades para ser montadas en el país de destino). Resulta significativa la posición del modelo Polo en 1993, ya que ocupa el segundo lugar en el ranking de modelos más exportados por nuestro país. En ese año Seat perderá la propiedad de las instalaciones de Pamplona. Como se indicó anteriormente, dichas instalaciones se habían convertido en la fuente principal de producción del modelo Polo para todo el Grupo VW.

TABLA N° 5.3 MODELOS MAS EXPORTADOS					
1987			1993		
MODELO	Empresa	Unidades exportadas	MODELO	Empresa	Unidades exportadas
CORSA	G.Motors	218.200	CORSA	G.Motors	293.069
FIESTA	Ford	108.718	POLO	Seat	172.703
IBIZA	Seat	99.357	FIESTA	Ford	121.036
POLO	Seat	87.863	IBIZA	Seat	100.705
VISA	Citroën	41.543	CLIO	F.Renault	90.777
MARBELLA	Seat	34.592	R-19	F.Renault	88.323
P-205	P.Talbot	27.685	TOLEDO	Seat	61.256
ESCORT	Ford	22.735	ZX	Citroën	55.147
R-4	F.Renault	17.797	AX	Citroën	48.308
MALAGA	Seat	17.054	P-205	P.Talbot	41.550
AX	Citroën	11.753	MARBELLA	Seat	26.302
S-5	F.Renault	6.659	ESCORT	Ford	23.630
ORION	Ford	5.314	TWINGO	F.Renault	23.457
CKD	Seat	2.544	P-306	P.Talbot	19.783
R-11	F.Renault	2.119	CÓRDOBA	Seat	12.969
Fuente: ANFAC					

Con el modelo Toledo, Seat presenta su primera gama de desarrollo propio tras la privatización, iniciándose su producción en la factoría de Zona Franca y desplazándose posteriormente a Martorell. El Toledo es un modelo destinado a los segmentos medio-alto del mercado; lanzado en 1990, incorpora los elementos más innovadores (sistema de frenado ABS Mark IV de última generación, doble airbag y barras de protección, etc.),

correspondiendo su diseño al italiano G.Giugiaro. En 1994 se lanzan nuevas versiones del mismo.

En lo que respecta al Marbella, este modelo constituye una versión mejorada del modelo Panda, el cual dejará de producirse en 1994, tras la venta de su patente a Autolatina, sociedad mixta Ford-VW establecida en Buenos Aires y Sao Paulo. Por último, el Córdoba, destinado a los segmentos medio-bajos del mercado, fue lanzado en 1993, con un nutrido número de posibilidades mecánicas y diferentes niveles de equipamiento. Se trata, al igual que el Málaga y el Toledo de un vehículo propio de Seat, lanzado después de su privatización. Se fabrica en Martorell e incorpora las máximas novedades tecnológicas (ABS, airbag, aire acondicionado, elevalunas eléctrico, asiento del conductor regulable en altura, etc.) y los más avanzados medios anticontaminantes. En 1995 este modelo fue objeto de polémica en la prensa española, al anunciar Seat que sería producido con marca VW en México y China.¹⁰⁸

Con respecto al mercado interior, en la tabla nº 5.4 puede verificarse la disminución de los modelos más vendidos por Seat, que se reducen al Toledo e Ibiza, pertenecientes ambos a los segmentos medios del mercado al desaparecer del mismo el Polo y Marbella que pasan a engrosar las filas de la exportación. De esta forma, la oferta Seat en el mercado interno responde a la evolución que experimenta la demanda en dicho mercado hacia los segmentos de gama media y alta.

Empresas como F.Renault, Citroën y P.Talbot se verán obligadas también, al igual que Seat, a reestructurar su oferta conforme a las mayores exigencias de la demanda, renovando y modernizando continuamente las versiones de las respectivas gamas de cada modelo y lanzando series limitadas y especiales. Los modelos más vendidos por Renault en 1993 serán el R-19 y el Clio; el primero, destinado a los segmentos medio-altos, sustituirá a los R-9 y R-11 y el segundo, aunque teniendo como destinatarios los segmentos más populares, ofrecerá una serie de extras poco habituales en su clase (ABS, aire acondicionado, dirección asistida, cambio automático de cuatro velocidades, etc.). Citroën tendrá como modelos más vendidos en el mercado español al ZX y AX; el primero, vehículo del segmento medio, incorporará todas las innovaciones técnicas presentes en el mercado (ABS, dirección asistida de serie, etc) y el segundo, sustitutivo del popular 2CV, será objeto de versiones cada vez más modernizadas. Por último, P.Talbot tendrá como modelos más vendidos en 1993 el

¹⁰⁸ Sobre las características técnicas del Córdoba, véase VV.AA. (1995:617) y acerca de la fabricación del Córdoba en México y China, Barciela (1994 y 1995) y Piccione (1995).

P-405GL que, lanzado en 1992 con un diseño más aerodinámico, irá destinado al segmento medio, y el P-106, que se convertirá en un utilitario de mucho éxito.

El modelo más vendido de G.Motors será el Corsa, líder de exportación tanto en 1987 como en 1993. Este modelo, el más pequeño de la firma, será continuamente objeto

TABLA N° 5.4 MODELOS MAS VENDIDOS EN EL MERCADO ESPAÑOL (N° de unidades)					
1987			1993		
MODELOS	Empresa	N° de unidades	MODELOS	Empresa	N° de unidades
IBIZA	Seat	63.523	ASTRA	G.Motors	46.288
R-21	F.Renault	59.868	R-19	F.Renault	45.105
R-11	F.Renault	56.400	CLIO	F.Renault	43.241
P-205	P.Talbot	55.272	IBIZA	Seat	40.738
S5	F.Renault	54.192	CORSA	G.Motors	38.730
CORSA	G.Motors	53.422	FIESTA	Ford	36.466
ORION	Ford	44.290	ZX	Citroën	34.390
FIESTA	Ford	41.901	TOLEDO	Seat	29.022
ESCORT	Ford	33.799	ESCORT	Ford	28.182
POLO	Seat	25.871	GOLF	VW	27.049
KADETT	G.Motors	25.143	MONDEO	Ford	21.716
BX	Citroën	25.050	AX	Citroën	21.532
AX	Citroën	24.336	P-106	P.Talbot	20.054
P-309	P.Talbot	23.175	P-405	P.Talbot	18.266
MARBELLA	Seat	20.580	P-205	P.Talbot	15.501

Fuente: ANFAC

de nuevas versiones y mayores prestaciones por parte de la misma, ocupando también un buen lugar en el *ranking* de modelos más vendidos en el mercado español (ver tabla n° 5.4). En el caso de Ford, su modelo Fiesta ocupará también lugares de cabecera en ambos ejercicios. El Fiesta es un modelo utilitario y económico, que desde su lanzamiento en 1976 logró imponerse muy rápidamente en el mercado. Al igual que el Corsa será también objeto de continuas versiones y de una mayor sofisticación por parte de la firma con el fin de mejorar su imagen y atractivo comercial.

TABLA N° 5.5 NUMERO DE MODELOS OFERTADOS POR LOS FABRICANTES ESPAÑOLES DE AUTOMÓVILES (1983-1996)

AÑO	SEAT	F.RENAULT	CITRÖEN	P.TALBOT	G.MOTORS	FORD
1983	5	9	7	8	1	3
1984	8	9	7	7	1	3
1985	9	9	4	7	1	3
1986	9	8	5	7	2	3
1987	8	7	5	6	2	3
1988	4	9	5	7	6	5
1989	3	9	5	5	7	5
1990	3	8	4	5	8	5
1991	4	8	6	6	9	5
1992	4	9	6	7	9	5
1993	5	9	6	10	9	7
1994	4	12	6	6	7	6
1995	4	9	5	8	6	6
1996	5	8	6	7	5	7

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de *rankings* de ventas por modelos de los anuarios de El País (1983-1996)

Si para medir el nivel de innovación de producto de las empresas españolas se emplea el número de modelos ofertados en el mercado, tanto interno como externo, podemos observar como Seat disminuye el número de los mismos tras el año de su privatización (1986), tabla n°5.5, sin seguir la pauta de las restantes empresas del sector que tienden a aumentarlos. En este sentido, el cambio de propiedad no va implicar la imitación de la conducta de las empresas privadas del sector.

Este hecho puede explicarse por los problemas de rivalidad y competencia entre Seat y su matriz VW. El pasar a pertenecer a una empresa multinacional puede conducir a la reducción de la gama de productos ofertados, pues los de la filial han de complementar a la matriz. Aunque en el caso de Seat, su integración en el Grupo automovilístico alemán contribuya a mejorar notablemente la imagen de marca, convirtiéndose, tras VW y Audi, en la tercera marca del Grupo bajo el paraguas común de VW, el hecho de adquirir una mayor dimensión acarreará problemas de competencia

entre los modelos de las distintas marcas del Grupo VW. Como afirman Comas y Tobarra (1996:3), la dimensión implica ciertos problemas de *canibalismo* y el que cada marca ofrezca al mercado productos muy semejantes que han de competir entre ellos. En el caso concreto de Seat ello se traducirá, por ejemplo, en que su modelo Toledo roce el segmento de clientes del Volkswagen Vento o que el Ibiza le *robe* ventas al Golf. Estos problemas se convertirán en especialmente relevantes a partir de la década de los noventa, cuando la crisis del sector automovilístico haga especialmente grave el exceso de capacidad de producción instalado en Europa.

En definitiva, los años posteriores a la privatización de Seat van a coincidir con una intensa competencia en el mercado de turismos, lo que exigirá a las empresas la continua renovación y modernización de las gamas de sus modelos. Seat responderá a las exigencias del mercado con una oferta de mayor calidad y nivel, estando ahora sus productos de exportación más imbricados en los flujos de comercio interno que como filial de un grupo automovilístico multinacional le corresponden. Sin embargo, el número de sus modelos ofertados en el mercado no coincidirá con las pautas seguidas por las restantes empresas del sector, debiéndose este hecho, posiblemente, a los problemas de rivalidad y competencia surgidos por el hecho de pasar a formar parte de un grupo multinacional de gran tamaño.

Como se tendrá ocasión de profundizar en el capítulo siete, a partir de 1994, y en sintonía con la tendencia que parece implantarse en el sector del automóvil, de hacer de los consorcios multinacionales grupos cada vez más integrados, sin espacio para empresas autónomas en su seno, la integración de Seat en VW será cada vez más pronunciada. En ese año, las filiales importadoras de Seat en Italia, Francia y el Reino Unido se verán sucesivamente integradas en las de VW y la fabricación de los modelos con marca Seat se irá desligando de su ubicación en España para poder ser producidos en otras plantas del Grupo fuera de nuestro país, e incluso algunos de ellos con marca VW¹⁰⁹. En cualquier caso lo que sí es evidente es la aparición de un escenario de creciente subordinación de la firma española a la alemana en consecuencia con las tendencias que se están implantando en el sector de automoción.

¹⁰⁹ Sobre todo ello ver Barciela (1994).

5.2.2.2 Innovaciones de proceso

Los efectos de la privatización sobre la innovación de proceso comenzaron en Seat antes de que ésta se produjera. La alianza Seat-VW, establecida tras el Acuerdo de 1982, va a dar lugar a la reconversión de las instalaciones de las factorías de Zona Franca y Landaben (Pamplona), para la producción en la primera de los modelos Passat y Variant de VW y en la segunda del modelo Polo, perteneciente también a VW. La fabricación de estos modelos por parte de Seat significó, además, la formación de personal técnico en los nuevos procesos y la adecuada transformación de la industria suministradora, proveedora de un apreciable número de componentes de los nuevos modelos. Sobre la factoría de Pamplona recayó principalmente el esfuerzo de la reconversión y de las nuevas inversiones, que afectó a todos los talleres de la fábrica, aumentando el número de robots de que disponía y transformándose las líneas de montaje del taller de chapistería para su adaptación a los nuevos modelos.

La alianza y posterior integración en VW tendrá repercusiones sobre las innovaciones tecnológicas y organizativas de Seat. En lo que respecta a la incorporación de robots industriales, la tabla nº 5.6 muestra la evolución experimentada en el número de éstos, instalados en las empresas españolas fabricantes de turismos desde 1982 a 1990, siendo el número de los implantados por Seat en este último año inferior al correspondiente a las restantes empresas, con la excepción de P.Talbot. Seat se encuentra, por tanto, entre el grupo de las empresas con menor implantación de robots industriales, lo que indica diferencias sustanciales en el desarrollo tecnológico respecto a empresas como G.M. y Ford.

Como se señaló en el capítulo anterior, estas diferencias estuvieron determinadas por el sistema de gestión de la producción y elevado tamaño de la plantilla en Zona Franca¹¹⁰. La rigidez laboral, las limitaciones de espacio, el volumen y la escasa cualificación de la mano de obra impidieron la modernización tecnológica de esta factoría. Por el contrario, la planta de Landaben (Pamplona) consiguió un avanzado nivel de productividad y modernización, pues se vió beneficiada, en cuanto a innovación técnica se refiere, por la alianza estratégica iniciada entre Seat y VW en 1982.

¹¹⁰ Sobre los problemas de la factoría de Zona Franca, ver Costa y otros (1992:181).

TABLA N°5.6 NUMERO DE ROBOTS INDUSTRIALES POR FABRICANTE DE AUTOMÓVILES DE TURISMO EN ESPAÑA (1982-90).						
AÑO	SEAT	RENAULT	CITROEN	P.TALBOT	FORD	G.M.
1982	20	38	21	4	3	149
1983	25	42	25	7	73	173
1984	57	72	25	7	84	173
1985	82	76	46	7	97	173
1986	83	89	58	10	108	174
1987	83	139	62	18	182	175
1988	83	207	69	18	242	176
1989	84	245	75	20	280	183
1990	93	261	129	20	296	197
Fuente: Castaño (1994:182)						

A partir del año 1993, y con la puesta en marcha de la nueva factoría de Martorell, la empresa automovilística española aumenta sustancialmente su nivel de robotización y comienza a percibir los beneficios en el campo tecnológico derivados de su privatización e integración en el Grupo VW¹¹¹, aunque, como se verá con mayor profundidad en el capítulo siguiente, el endeudamiento a que se somete Seat para la construcción y puesta en marcha de esta factoría se convertirá en uno de los factores determinantes de la crisis que vive esta empresa en esa fecha.

Con respecto a las restantes innovaciones tecnológicas y organizativas a las que se ha hecho referencia en el apartado anterior (Controladores Lógicos Programables, sistemas CAD/CAM, fabricación sobre pedido, etc.), en las tablas n° 5.7 y 5.8 puede verificarse cómo la totalidad de las empresas que no habían incorporado en el año 1985 algunas de las innovaciones mencionadas, ya las habían introducido en el año 1992, no diferenciándose prácticamente la conducta innovadora de Seat respecto a empresas como Citroën y P.Talbot; puede deducirse, pues, que la implantación de los nuevos sistemas es un proceso que afecta de modo general a toda la industria, al margen de las

¹¹¹ En Martorell, el número de robots instalados asciende a trescientos, estando también presentes los más innovadores sistemas logísticos. Sobre todo ello, ver Blancafort (1993), Sáenz (1993) y Super Aral Lineal (1994).

transformaciones operadas en la propiedad de las empresas y de su pertenencia a uno u otro grupo multinacional.

TABLA Nº 5.7 APLICACIÓN DE INNOVACIONES DE PROCESO Y ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL AUTOMÓVIL (AÑO 1985).						
INNOVACIÓN	G.M.	FORD	RENAULT	SEAT	CITROËN	P.TALBOT
Programación y control de la producción por ordenador	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
CAD/CAM	No	No	No	No	No	No
Fabricación sobre pedido	Sí	Sí	No	No	No	No
Calidad concertada con los proveedores	Parcialmente en desarrollo	Sí	No	No	No	En inicio
Fuente: Elaboración propia a partir de Castaño (1994:179-80)						

Aunque la puesta en marcha de la fábrica de Martorell supuso para Seat la incorporación de los más avanzados sistemas tecnológicos y organizativos, la renovación de sus procesos productivos tendrá lugar, de forma paulatina, tras la privatización de la compañía en 1986. Dicha renovación comenzará en la factoría de la Zona Franca de Barcelona en 1988, al incrementarse su capacidad productiva global y reducirse sus principales cuellos de botella (motores, prensa, etc.), iniciándose en dicho año la instalación de una nueva línea de prensa. En los años siguientes, y con ocasión del lanzamiento del modelo Seat Toledo, además de dotarse esta factoría con nuevos equipos y maquinaria para sus talleres de prensas, chapistería, pintura y montaje, se instalará una nueva línea de fabricación de puertas y se implantarán tecnologías de vanguardia para el montaje de dicho modelo¹¹².

¹¹² Entre dichas tecnologías destacan los equipos de comprobación del sistema de frenos ABS y sistemas de llenado de líquidos. Ver memoria de Seat. Año 1991.

TABLA N° 5.8 APLICACIÓN DE INNOVACIONES DE PROCESO Y ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL AUTOMÓVIL (AÑO 1992).						
INNOVACIÓN	G.M.	FORD	RENAULT	SEAT	CITROËN	P.TALBOT
Programación y control de la producción por ordenador	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
CAD/CAM	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Fabricación sobre pedido	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Calidad concertada con los proveedores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
JIT	Sí	-	Sí	Sí	En inicio	-
Organización círculos de calidad	Sí Parcial	En inicio	Sí	En inicio	En inicio	Sí
Trabajo en equipos	No	En inicio	Sí	En inicio	En inicio	En inicio
Fuente: Elaboración propia a partir de Castaño (1994:184)						

Sin embargo, y como consecuencia de la crisis atravesada por Seat a partir de 1992, Zona Franca cesará como fábrica de automóviles en 1994; se interrumpe la producción de modelos como el Toledo y el Marbella realizados allí hasta entonces, y este centro productivo se reconfigura como un conjunto de unidades de negocio y parque industrial de proveedores. Las unidades de negocio se destinarán a la producción de recambios de modelos actuales y cesados, la elaboración de conjuntos de chapistería y montaje del modelo Toledo para su integración en Martorell (instalación que se hará cargo de la producción de dicho modelo), y la estampación de piezas de prensa. Por su parte, el Parque Industrial se creará con la intención de recolocar los excedentes de plantilla que la clausura de esta factoría traerá consigo.

La factoría de El Prat, destinada a la producción y comercialización de cajas de cambio para los vehículos Seat y VW, y transformada jurídicamente en la Sociedad de

Producción Gearbox del Prat, S.A. en 1989¹¹³, también fue objeto de instalaciones de nuevos equipos y maquinarias para el lanzamiento de cajas de cambio.

La fábrica de Landaben (Pamplona), denominada posteriormente Arazuri, será objeto de especial atención en cuanto a modernización e inversiones de proceso se refiere. En 1987 se la dota de medios para la producción en sus instalaciones del modelo Polo Coupé, construyéndose a partir de 1990 una nueva planta de motores con capacidad para producir 1.200 unidades diarias. A finales del año 1991 se realiza también una importante remodelación de la factoría, al objeto de ampliar su capacidad productiva y permitir la obtención de una producción diaria superior a los mil vehículos, construyéndose nuevos talleres, una nueva nave de logística y cinco centrales transformadoras de energía. En 1992, la factoría de Arazuri pasará a producir en exclusiva el modelo Polo para todo el consorcio VW, realizándose en 1993 importantes mejoras en sus instalaciones para el lanzamiento de un nuevo modelo en 1994. Como se expuso anteriormente, en diciembre de 1993, esta factoría se segregó de Seat, constituyéndose una nueva sociedad con la denominación de Fábrica Navarra de Automóviles, S.A., adquirida por VW en 1994. La producción del modelo Polo de la marca VW dejará de pertenecer a Seat, realizándose desde entonces por una compañía independiente, propiedad de la multinacional alemana.

Los progresos más sustanciales en innovaciones técnicas y organizativas, derivados específicamente del proceso privatizador de Seat, se manifestarán, al igual que lo sucedido con la robotización, en la nueva fábrica de Martorell. Esta planta permitirá a Seat implantar de forma plena el sistema JIT, mediante el establecimiento de un Parque Industrial a 2,5 km de la fábrica. Como se señaló anteriormente, este parque alberga a 20 empresas que suministran familias de piezas y sistemas premontados en régimen de Kanban y JIT. La programación y el control de la producción por ordenador permite conocer la situación exacta de un vehículo en la cadena de montaje, enviando automáticamente a los proveedores las peticiones de piezas requeridas, así como la secuencia y el momento en que deben estar disponibles. Este conjunto de innovaciones de proceso han logrado acortar la cadena logística, eliminando las actividades redundantes y flexibilizando el proceso total de fabricación¹¹⁴.

¹¹³ En la venta de cambios de marcha a VW, la sociedad Gearbox del Prat correrá con los gastos de flete y seguro. Véase Oppenheimer (1995:60).

¹¹⁴ Sobre las transformaciones que incorpora la fábrica de Martorell en el terreno de la logística, véase Sánchez (1994).

En síntesis, la alianza y posterior integración de Seat en VW implicará para la empresa española cambios trascendentales de sus procesos de producción. La firma del Acuerdo de 1982 supondrá la incorporación de tecnología alemana y la reconversión, ampliación y modernización de sus instalaciones para la producción de sus propios modelos y los de la marca VW.

La integración de Seat en la multinacional alemana coincidirá con la incorporación, por parte de la industria española del automóvil, de los sistemas de producción flexible, proceso que se desarrollará para dicha industria a lo largo de la década de los ochenta y que para Seat alcanzará su culminación con la puesta en marcha de la nueva fábrica de Martorell.

La recesión iniciada a partir de 1992, y la intensa crisis padecida por Seat durante ese año y los siguientes, darán lugar a la más dura reconversión realizada por la empresa española, clausurándose la factoría de Zona Franca y concentrándose toda la producción de Seat en Martorell. Por su parte, la fábrica de Arazuri, la instalación de mayor productividad de Seat, pasará a manos de VW tras su constitución como sociedad independiente.

5.3 Efectos de la privatización sobre el poder de negociación con los sindicatos

5.3.1 Fundamentos teóricos

Como afirman Martin y Parker (1997:153), las consideraciones teóricas sobre el papel que desempeñan las empresas públicas realizadas por la *Public Choice* y la Teoría de los Derechos de Propiedad contemplan a dichas empresas como propensas a ser capturadas por grupos de interés particulares y, entre éstos, los sindicatos especialmente. A su vez, el comportamiento buscador de rentas (*rent-seeking*) de los mismos conduce las empresas públicas a situaciones de exceso de plantilla y niveles salariales por encima de los existentes en el mercado. Los altos salarios y los mayores niveles de empleo pueden ser, además, objetivos perseguidos por los gobiernos en estas empresas. Por todo ello, las políticas de privatización pueden servir como instrumento para la reducción de costes laborales, disminuyendo los excesivos niveles de empleo de estas empresas y adecuando sus retribuciones y condiciones de empleo a las existentes en el mercado. La consecuencias de estas políticas se harán sentir especialmente sobre los sindicatos que verán mermados en ellas su poder y capacidad de influencia.

La experiencia privatizadora británica parece confirmar el éxito de las políticas de privatización en lo concerniente a la reducción del poder sindical. Si la evolución de este último se mide tomando como indicadores las fluctuaciones en los niveles de empleo y salarios de sus empresas privatizadas a partir de 1980, la evidencia empírica arrojada por los estudios de Haskel y Szymanski (1990 y 1991) confirman el éxito de tales políticas en este sentido, produciéndose una notable disminución del empleo en las empresas mencionadas y alcanzando los niveles salariales una situación estable, en comparación con sus homólogas de los mismos sectores, que siguen disfrutando de considerable poder de mercado. En cambio, dichos niveles han disminuido en aquéllas en las que la privatización ha ido acompañada de mayor competencia en sus mercados de productos.

En este apartado, estudiaremos las repercusiones que la privatización de Seat tuvo sobre sus niveles salariales y de empleo, considerando que las reducciones de ambos representan una disminución del poder y capacidad de influencia de los sindicatos en la empresa. La reducción de los niveles de empleo se evalúa a través de la evolución de la plantilla antes y después de la privatización y el comportamiento de las retribuciones salariales en base al porcentaje que representan los gastos de personal sobre el valor de la producción antes y después, también, del cambio de propiedad.

5.3.2 Evidencia empírica

5.3.2.1 Empleo

Seat experimentó un considerable reajuste de plantilla con anterioridad a su privatización, en el marco de las medidas de saneamiento y viabilidad adoptadas de cara al logro de la misma. Ya en 1981, y a causa del desequilibrio entre las ventas previstas durante la primera mitad de los ochenta y su capacidad de producción, la empresa disminuye la plantilla en 6.110 trabajadores, siendo el coste de esta reducción, según su Plan Estratégico 1983-1987, de 11.925 millones de pesetas¹¹⁵. Entre 1982/86, y como puede comprobarse en la tabla 5.9, se reduce empleo en otros 3.038 efectivos¹¹⁶, siendo Seat la empresa con mayor reducción de efectivos laborales en dicho período, frente a tan sólo 2.088 en Renault, 1.356 en Citroën y 1.745 en P.Talbot. Los ajustes de empleo se negociaron con los sindicatos y se realizaron mediante la aplicación sistemática de bajas incentivadas económicamente, o bajas naturales y jubilaciones anticipadas, para evitar así

¹¹⁵ Véase Plan Estratégico de Seat, 1983/1987.

¹¹⁶ Sólo figuran en las memorias de Seat correspondientes a dicho período la cifra del coste de las indemnizaciones laborales del año 1984; ésta asciende a 22.394 millones de pesetas.

despidos masivos. Aunque el gobierno de la época disponía de un sólido respaldo electoral y el apoyo casi incondicional de la UGT, es muy probable que los diversos frentes sindicales abiertos como consecuencia de la puesta en marcha de la reconversión industrial en otros sectores le obligaran a evitar una mayor extensión de los conflictos político-sindicales, adoptando en Seat una estrategia de negociación con los sindicatos de los reajustes de plantilla y de saneamiento y posterior privatización de la empresa. Como consecuencia de dicha estrategia, el compromiso de mantenimiento del empleo en sus máximos niveles posibles constituirá una de las cláusulas aceptadas por VW en el Acuerdo de compra firmado con el INI.

A pesar de este compromiso de VW, la compañía alemana estimó, en el momento de la compra, que en Seat existía un excedente laboral superior a los dos mil puestos de trabajo, declarando públicamente que serían eliminados mediante bajas incentivadas y jubilaciones anticipadas¹¹⁷, no produciéndose esta eliminación hasta 1990. El reajuste de plantilla, junto a la adopción de decisiones financieras, constituirán el conjunto de medidas de saneamiento emprendidas por el INI ante las perspectivas de venta de la empresa.

El problema del excesivo tamaño de la plantilla era especialmente grave en Zona Franca, la principal factoría de Seat en el momento de ser privatizada. Además, esta planta padecía problemas de concepción técnica y organizativos: limitaciones de espacio, estructura de la planta, etc. que eran los causantes de los bajos niveles de eficiencia en la misma e impedían, según Costa y otros (1992:181), desarrollar en ella una organización Just in Time compleja. Esto provocó que en el momento de la adquisición de Seat por la empresa alemana la posibilidad de su cierre. Sin embargo, las expectativas de incremento de las ventas existentes en 1986 determinaron que se optara por mantenerla abierta e iniciar en Martorell un nuevo proyecto industrial al que se incorporarían los sistemas productivos más innovadores. Por el contrario, la planta de Landaben conseguirá un avanzado nivel de productividad y modernización, ya que en su momento resultó beneficiada, en cuanto a innovación técnica se refiere, por el Acuerdo de Cooperación de 1982.

¹¹⁷ Ver **Expansión**, 9 de junio de 1986, p. 24.

TABLA N° 5.9 NUMERO DE TRABAJADORES POR EMPRESA (Miles de unidades)								
AÑO	SEAT	IND.	RENAULT	IND	CITROEN	IND	P.TALBOT	IND
1982	25.235	114	21.810	111	9.762	116	9.785	122
1983	25.170	113	21.714	110	9.135	109	9.101	113
1984	23.610	106	21.586	109	8.702	104	8.800	109
1985	22.988	104	20.539	104	8.500	101	8.500	106
1986	22.197	100	19.722	100	8.406	100	8.040	100
1987	23.543	106	19.862	101	8.437	100	7.431	92
1988	23.777	107	18.904	96	8.253	98	6.779	84
1989	23.847	107	19.178	97	7.606	90	6.699	83
1990	21.592	97	17.412	88	7.859	93	6.371	79
1991	23.882	108	15.827	80	8.524	101	5.780	72
1992	25.272	114	14.881	75	8.655	103	5.645	70
Fuente: Fomento de la Producción								

Una muestra del atraso de Seat en la incorporación de las nuevas técnicas productivas lo constituye en número total de robots instalados en sus plantas. Aunque los robots industriales no son la única tecnología introducida por los constructores españoles de automóviles, el número de ellos por empresa sí puede utilizarse como indicador del nivel tecnológico alcanzado por cada firma, puesto que la incorporación de nuevas tecnologías suele hacerse guardando una cierta proporcionalidad entre todos los elementos que las componen. Como se observa en la tabla nº5.10, Seat se encuentra, en los años comprendidos en ella, entre el grupo de las empresas con menor implantación de robots, únicamente por encima de P.Talbot y a considerable distancia de G.Motors y Ford, las más avanzadas en cuanto a modernización y avance tecnológico se refiere. A partir del año 1993, la puesta en marcha de la nueva factoría de Martorell supuso para la firma automovilística la incorporación de los más innovadores cambios organizativos y logísticos y los más elevados niveles de automatización, disponiendo de 300 robots industriales en el taller de chapistería, equiparando así su nivel de robotización con los de Ford y G.Motors. Ante la situación de quiebra técnica padecida por la empresa en dicha fecha, a la que contribuye también el problema del excesivo empleo, se reducen drásticamente los niveles de fuerza de trabajo, disminuyendo la plantilla total de la empresa en 8.715 trabajadores entre los años 1993 y 1994 y afectando principalmente dicha reducción a la factoría de Zona Franca (ver tabla nº5.11). Desde entonces se iniciará también la reestructuración y cierre de dicha factoría, que queda tan sólo destinada a

TABLA N° 5.10 NUMERO DE ROBOTS INDUSTRIALES POR FABRICANTE DE AUTOMÓVILES DE TURISMO EN ESPAÑA (1987-90).							
AÑO	SEAT	RENAULT	CITROEN	P.TALBOT	FORD	G.M.	TOTAL
1987	83	139	62	18	182	175	657
1988	83	207	69	18	242	176	762
1989	84	245	75	20	280	183	886
1990	93	261	129	20	296	197	996
Promedio	86	213	84	19	250	183	
Fuente: Castaño (1994:182)							

actividades secundarias y, fundamentalmente, a parque industrial de proveedores, concentrándose la producción en Martorell. Asimismo, la planta de Landaben, cuya productividad supera las de Zona Franca y Martorell, será separada de Seat, constituyéndose la Fábrica Navarra de Automóviles, S.A. (Fanauto), la cual será vendida a VW a finales de 1993. La segregación de la planta de Landaben (posteriormente rebautizada con el nombre de Arazuri) contribuirá también a incrementar el número de efectivos en que se verá disminuida la plantilla de Seat.

En definitiva, el cambio de titularidad en Seat por si sólo no supondrá reducciones de los niveles de empleo. En este sentido fueron mucho más efectivas las posibilidades de quiebra muy presentes a partir del año 1993. Desde entonces, la reducción de personal y la disminución del poder sindical en la empresa ha sido notable, *constituyendo el riesgo de quiebra el principal factor disciplinante del comportamiento sindical.*

5.3.2.2 Retribuciones salariales

En lo que se refiere a niveles salariales, los gastos de personal alcanzaron en Seat el 20.54% del valor de la producción en 1982, ver tabla nº1 del Anexo nº 1, descendiendo hasta el 18.60 en 1986, experimentando en las empresas de referencia un descenso más acusado en los mismos años (21.27% al 16.70%) (tabla nº 2 del Anexo nº 1). Tras la privatización, los gastos de personal son en Seat el 19.46% del valor de la producción en 1987, descendiendo hasta el 15.51% en 1991 (ver tabla nº 2 del Anexo nº 2), constituyendo el componente de los costes totales que adquiere mayor diferencia respecto a las restantes empresas e impidiendo así que Seat obtenga niveles de rentabilidad

similares a los de éstas (tabla nº2 del Anexo nº1). Las empresas de referencia experimentan, al contrario de lo ocurrido en el período anterior, un descenso menos acusado, pasando del 13.85% al 13.09% en los mismos años. No obstante, aunque Seat, en comparación con las empresas de referencia, logre una mayor reducción de su porcentaje de gastos de personal sobre el valor añadido a lo largo del período 1987-1991, dicho porcentaje nunca alcanzará al de éstas, lo que pone de manifiesto la incapacidad de la privatización por sí sola para equipararlos con los de las restantes empresas privadas del sector.

TABLA Nº 5.11 PLANTILLA DE SEAT. AÑOS 1992, 1993 Y 1994			
	1992	1993	1994
PLANTILLA TOTAL 31-12.	24.268	22.403	13.688
PLANTILLA ACTIVA	24.268	20.342	12.553
Martorell	4.578	7.359	9.079
Zona Franca	14.616	9.096	3.422
Landaben (actualmente Arazuri)	4.966	3.780	0
Otros centros	108	107	52
Plantilla en Expediente de Regulación de Empleo (ERE).	0	2.061	1.135
Fuente: Memoria de Seat. Año 1994.			

Las causas del mayor incremento de los gastos de personal en Seat antes de la privatización, a pesar de la reducción de plantilla experimentada en el período, ver tabla nº 5.9, tienen su origen en el sistema de indicación salarial, siendo mayores los aumentos de los precios de los bienes de consumo en relación al período posterior, lo que determinará mayores alzas salariales. Los incrementos de las retribuciones en Seat son de un 7% en 1982, 10,3% en 1983, 5% en 1984 y 7,29% en 1985 sobre los niveles retributivos de los años anteriores. Los incrementos medios anuales del IPC durante los mismos años son del 14,4%, 12,2%, 11,3% y 8,8% respectivamente. A partir de 1987, y tras la firma en ese año del XI Convenio Colectivo de Seat, los incrementos de las retribuciones se realizarán sobre las subidas del IPC y tendrán vigencia bianual, siendo los incrementos medios anuales de dicho índice un 5,3% en 1987, 4,8% en 1988, 6,6% en

1989, 6,7% en 1990 y 5,9 en 1991. Como puede comprobarse, las tasas de incremento del IPC en los años posteriores a la privatización, a las que siempre tratan de ajustarse los salarios, son menos elevadas que en el período previo, explicando así las menores alzas salariales durante el mismo en términos nominales que reflejan las Cuentas de Pérdidas y Ganancias¹¹⁸.

Al igual que lo sucedido con los niveles de empleo, la evolución de las retribuciones salariales en Seat, medidas en términos de porcentaje sobre la cifra de negocios, se irán equiparando a los de las restantes empresas tras la crisis de 1993. Como puede observarse en la tabla nº 5.12, los porcentajes correspondientes a Seat se irán aproximando a los de las restantes empresas después de dicho año, aunque todavía con algunos puntos por encima de ellas. Por tanto, en lo que respecta a los niveles salariales, es también el riesgo de quiebra el principal factor disciplinante de los costes y del comportamiento sindical.

TABLA Nº 5.12 PORCENTAJE DE LOS GASTOS DE PERSONAL SOBRE LA CIFRA DE NEGOCIOS EN SEAT Y EN LAS EMPRESAS DE REFERENCIA

AÑOS	SEAT	F.RENAULT	CITRÖEN	P.TALBOT
1992	15%	12,5%	12%	9%
1993	21,2%	13%	11%	10%
1994	18,4%	12%	9,2%	9%
1995	13,3%	11,3%	9%	-

Fuente: memorias de las empresas, 1992-1995

¹¹⁸ Véase memorias de Seat, 1982-1991.

6. LA CRISIS DE SEAT

6.1 La crisis de Seat en el contexto de la década de los noventa

Como se desprende de la observación de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias correspondientes a los ejercicios de Seat 1992-1994 (tablas 6.1 y 6.2), en el año 1992, y tras obtener beneficios en 1991, la empresa arrojará unas pérdidas después de impuestos de 12.756 millones de pesetas, constituyendo las causas principales de las mismas la disminución de los ingresos financieros y el incremento del importe de las amortizaciones, producto de las inversiones realizadas durante los cuatro últimos ejercicios, dirigidas fundamentalmente a la construcción de la factoría de Martorell. En el ejercicio de 1993, Seat alcanzará pérdidas por valor de 151.315 millones de pesetas, las mayores de su historia, lo que hará que la firma automovilística española se precipite a una situación de quiebra técnica, consumiendo la totalidad de los fondos propios del ejercicio (ver tabla 6.4).

Una gran parte de estas pérdidas fueron generadas por motivos coyunturales, entre los que cabe destacar las sucesivas devaluaciones de la peseta a lo largo del año, generadoras de los quebrantos financieros a que dio lugar la deuda en marcos contraída por Seat con el Grupo VW¹¹⁹. En lugar de inyectar directamente capital a Seat para la ejecución de sus inversiones en Martorell, decididas por la propia VW, el consorcio alemán actuará como prestamista en marcos sin que la empresa española hubiera suscrito un seguro de cambio que la protegiese de las oscilaciones monetarias (Costa, 1993a). A causa de ello, y como puede verse en la tabla 6.1, las diferencias negativas de cambio correspondientes al año 1993 ascenderán a 20.882 millones de pesetas.

Las elevadas pérdidas de Seat en 1993, provocadas en parte por la política pactada con VW, obligarán a la empresa española a provisionar el 50 por ciento de las mismas antes de dicho año, haciéndolo con los fondos procedentes de la desinversión de su factoría de Pamplona, la de mayor productividad del grupo español, y de su financiera (Fiseat). Al hacerlo así, el consorcio alemán optó por reducir el tamaño de la empresa frente a la alternativa de ampliar capital, demostrando una nula voluntad de mantener el valor patrimonial de la compañía, además de hacerse con sus divisiones más rentables¹²⁰.

¹¹⁹ De los 520.796 millones de pesetas a que asciende la suma de las deudas a largo y a corto plazo que figuran en el balance de Seat correspondiente al ejercicio de 1993 (ver tabla nº 7.6), un 57% son obligaciones hacia el Grupo VW. Véase Memorias de Seat, 1993.

¹²⁰ Sobre todo ello, ver El País, 3 de octubre de 1993, p. 47-8.

Otro de los motivos causantes de las elevadas pérdidas del ejercicio de 1993 fue la pronunciada caída de las ventas que Seat padece en ese año a causa de la recesión vivida por el sector, y expuesta en sus rasgos fundamentales en apartados anteriores. Todo ello, tanto en el mercado nacional como en el de exportación, a pesar de haber registrado su facturación, entre 1986 y 1992, una expansión superior a la del resto de los fabricantes

TABLA N° 6. 1 CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE SEAT (AÑOS 1992, 1993 y 1994)(Millones de pesetas);Error!Marcador no definido.GASTOS			
	1992	1993	1994
Reducción de las existencias de productos terminados y en curso	2.802	0	9.604
Aprovisionamiento	468.234	362.025	273.535
Gastos de Personal	95.340	104.800	74.079
Dotaciones para amortizaciones del inmovilizado	20.690	30.251	47.438
Variación de las provisiones de tráfico	1.100	12.772	6.062
Otros gastos de explotación	90.791	92.463	68.460
BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN		0	0
Variación de las provisiones de inversiones financieras	2.675	(67)	(59)
Gastos financieros y gastos asimilados	13.325	37.153	35.298
Diferencias negativas de cambio		20.882	5.416
RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS		0	0
RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS		0	0
Gastos extraordinarios		52.700	1.873
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS		0	8.205
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS		0	0
Impuesto de Sociedades	861	(1.627)	(15.328)
RESULTADOS DEL EJERCICIO (BENEFICIOS)		0	0
Fuente: Memorias de Seat. Años 1992-94			

españoles. Como se observa en la tabla nº 6.1 bis, las ventas de los modelos Seat alcanzan en 1993 el nivel más bajo del período 1992-1996, aumentando a partir de 1994 la cifra total de unidades vendidas. En 1995 las ventas en el mercado interno disminuirán, Aunque dicha reducción se verá compensada por la evolución positiva que en ese año experimentan los mercados de países como Alemania, Francia o Italia y por la consolidación de otros nuevos¹²¹.

TABLA Nº 6.1 BIS. VENTAS DE LOS MODELOS SEAT. AÑOS 1992-96 (unidades)

	1992	1993	1994	1995	1996
MERCADO INTERIOR	95.278	79.961	98.934	90.544	106.516
MERCADO EXTERIOR	259.243	210.194	213.762	231.496	233.306
TOTAL	354.521	290.155	312.696	322.040	339.822

Fuente: Memorias de Seat. 1992-96

Además de los motivos más coyunturales o circunstanciales, otros factores de carácter más permanente o estructural contribuyen también, de forma decisiva, a precipitar la crisis de la empresa en el ejercicio de 1993. En primer lugar, los elevados gastos financieros que se vienen arrastrando como consecuencia de la decisión de financiar las inversiones recurriendo al endeudamiento en lugar de a la capitalización. En segundo lugar, los gastos de personal derivados del exceso de plantilla, y, por último, los gastos extraordinarios generados como consecuencia de la reestructuración y clausura posterior de la factoría de Zona Franca y el traslado de la producción a Martorell. El proceso de reestructuración y cierre de Zona Franca será realizado de forma gradual durante los ejercicios de 1993 y 1994, viniendo provocado el mismo por los pésimos resultados del año 1993. Los gastos extraordinarios generados como consecuencia de esta decisión ascenderán a 52.700 millones de pesetas (ver tabla 6.1) que recaerán íntegramente en el ejercicio de 1993.

TABLA N° 6.2 CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE SEAT (AÑOS 1992, 1993 y 1994)(Millones de pesetas)			
INGRESOS			
	1992	1993	1994
Importe neto de la cifra de negocios	632.907	493.532	401.438
Trabajos realizados por la propia empresa	23.178		
Aumento de las existencias de productos terminados y en curso		9.230	0
Otros ingresos de explotación	15.083	19.938	30.550
PERDIDAS DE EXPLOTACIÓN		74.126	
Ingresos de participaciones en capital	2.465	71	44.387
Ingresos de otros valores y de créditos del activo inmovilizado	43	75	79
Otros intereses e ingresos asimilados	7.229	9.492	10.659
Diferencias positivas de cambio		2.024	502
RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS		46.306	8.619
PERDIDAS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS	13.617	120.432	53.006
Ingresos extraordinarios		20.190	10.078
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	435	32.510	0
PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS	13.617	152.942	44.801
RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS)	12.756	151.315	44.801
Fuente: Memorias de Seat. Años 1992-94.			

La tendencia al crecimiento de los gastos financieros y de personal de Seat, factores determinantes de sus abultados resultados negativos, aparece reflejada más nítidamente cuando se comparan con otras empresas del sector. Como puede observarse en las tablas 6.5, 6.6 y 6.7, además de obtener Seat las cifras más elevadas en cuanto a pérdidas entre los años 1992 y 1996, sus gastos financieros y de personal serán igualmente los más elevados a lo largo del mismo período.

Los gastos de personal y las cargas financieras fueron, pues, los factores que más contriubuyeron a provocar la crisis del año 1993. Los primeros, consecuencia de una abultada plantilla guardan relación directa con el proceso de privatización, ya que en el momento de proceder a la venta de la empresa, año 1986, VW se comprometió a

¹²¹Véase memoria de Seat, 1995.

mantener la plantilla de la empresa en el máximo nivel posible. Los segundos se relacionan de forma indirecta con dicho proceso, debido a que la decisión de construir la planta de Martorell fue adoptada por VW en el momento de compra de la empresa. Sin embargo, la repercusión de este compromiso derivado de la privatización sobre la crisis del año 1993 es mucho menor que el anterior, porque fue la incorrecta forma de financiar la inversión (endeudamiento en lugar de capitalización) la verdaderamente causante de los elevados gastos financieros.

TABLA N° 6.3 BALANCES DE SITUACIÓN DE SEAT (AÑOS 1992, 1993 y 1994)			
(Millones de pesetas)			
ACTIVO	1992	1993	1994
INMOVILIZADO	376.706	354.149	308.609
Gastos de establecimiento	16.777	15.361	11.781
Inmovilizaciones inmateriales	37.222	36.725	31.030
Inmovilizaciones materiales	280.817	263.629	243.805
Inmovilizaciones financieras	41.890	38.434	21.993
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	4.306	4.032	3.789
ACTIVO CIRCULANTE	90.992	169.172	205.135
Existencias	30.568	39.066	22.816
Deudores	36.771	48.244	41.889
Inversiones financieras temporales	22.311	77.491	79.808
Tesorería	427	484	59.444
Ajustes por periodificación	915	3.887	1.178
TOTAL	472.004	527.353	517.533

A partir de 1996, la empresa logra obtener beneficios tras cuatro años de pérdidas, debiéndose los mismos al producto de la venta de activos y no al resultado de la actividad de explotación. Según el nuevo presidente de la sociedad, para 1997 los beneficios previstos ya si procederán del propio negocio, sin que la empresa tenga que recurrir, para la obtención de los mismos, a operaciones ajenas a su actividad fundamental¹²².

TABLA N° 6.4 BALANCES DE SITUACIÓN DE SEAT (AÑOS 1992, 1993 y 1994)(Millones de pesetas)			
PASIVO	1992	1993	1994
FONDOS PROPIOS Y SUBVENCIONES PRIVADAS	91.056	(60.259)	22.578
Capital suscrito	84.000	84.000	10
Primas de emisión	15.739	15.739	82.300
Reservas	4.073	4.073	0
Resultados de ejercicios anteriores	(12.756)	(12.756)	(60.259)
Subvención privada irrevocable		0	30.000
INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS		395	347
PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS A L.P.	10.182	35.341	33.252
ACREEDORES A L.P.	195.944	266.861	250.722
ACREEDORES A C.P.	174.494	253.935	188.426
PROVISIONES PARA RIESGOS		31.080	22.208
Ajustes por periodificación	328		
TOTAL	472.004	527.353	517.533

TABLA N° 6.5 RESULTADOS DE SEAT Y DE OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR (1992-95)(Millones de pesetas)

	1992	1993	1994	1995
SEAT	(12.756)	(151.315)	(44.801)	(11.286)
F.RENAULT	9.059	(855)	4.095	1.026
CITRÖEN	5.687	(1.876)	1.860	1.287
P.TALBOT	(3.194)	(4.704)		

Fuente: Memorias de las empresas. 1992-95

La obtención de beneficios en 1996 fue el producto del duro proceso de ajuste de producción y plantillas iniciado en 1993 con el Programa de Reestructuración de Seat. Su objetivo de fondo consistió en hacer de la empresa una marca con rentabilidad sostenible.

¹²²

Véase la entrevista con P.Alain de Smedt, nuevo presidente de Seat en la revista **Ranking**, n° 107,

Para ello, y en consecuencia con dicho Programa, la empresa aplicó severas medidas de reducción de costes, mejora de su productividad y racionalización de sus operaciones industriales, técnicas y comerciales¹²³. En 1995 el Programa daba ya sus primeros frutos, logrando que la empresa obtuviera un 32 por ciento más de su producción que en 1993 con sólo el 68 por ciento de la plantilla existente entonces.

El precio del ajuste fue, por otra parte, elevado. Tras su aplicación la plantilla pasó de 24.268 trabajadores en 1992 a 12.896 en 1996, perdiendo Seat tamaño tanto en fábricas como en producción. Seat perderá, a partir del año 1993, su factoría de Landaben (actualmente Arazuri) y verá clausurada su planta de Zona Franca. Los automóviles producidos por la empresa pasarán entre las fechas mencionadas desde 578.432 a 415.213 unidades¹²⁴, pareciéndose Seat cada vez en mayor medida a una planta más del Grupo VW.

TABLA Nº 6.6 GASTOS FINANCIEROS DE SEAT Y DE OTRAS EMPRESA DEL SECTOR (1992-95)(Millones de pesetas)

	1992	1993	1994	1995
SEAT	13.325	37.153	35.298	27.424
F.RENAULT	188	791	883	331
CITRÖEN	492	834	495	967
P.TALBOT	2.560	4.213	-	-

Fuente: Memorias de las empresas. 1992-1995

TABLA Nº 6.7 GASTOS DE PERSONAL DE SEAT Y DE OTRAS EMPRESA DEL SECTOR (1992-95)(Millones de pesetas)

	1992	1993	1994	1995
SEAT	95.340	104.800	74.079	60.978
F.RENAULT	66.104	61.475	60.140	61.823
CITRÖEN	31.235	31.258	32.690	32.279
P.TALBOT	16.616	16.752	-	-

Fuente: Memorias de las empresas. 1992-1995

¹²³ septiembre de 1997, pp. 18-21.
Sobre todo ello, véase Llorens (1997).
¹²⁴ Ver memoria de Seat, 1996.

6.2 Las consecuencias de la crisis

La primera consecuencia relevante de la crisis de 1993 fue el cierre de la factoría de Zona Franca. Las causas reales del cierre de dicha factoría no están del todo claras, aunque el argumento oficial estuvo basado en razones de obsolescencia de la planta¹²⁵. Según Oppenheimer (1995:60), la decisión de cerrar Zona Franca fue consecuencia directa de la estrategia de VW de aumentar su presencia en la antigua República Democrática Alemana. Mientras VW cerraba la que era la planta matriz de Seat, abría dos nuevas fábricas en los *länder* recién unificados: una en Mosel, con capacidad para producir 1.200 coches al día, y otra en Zwickau, con capacidad para 600 unidades, aunque en fase de ampliación, construyéndose ambas con enormes aportaciones de ayudas públicas procedentes de la Unión Europea (83.000 millones de pesetas Zwickau y 50.000 millones de pesetas Mosel), y decidiendo VW sacrificar Zona Franca ante el aumento de capacidad que implicaban las mismas, ya que la concesión de las ayudas tiene en consideración no sólo la localización territorial, sino los aumentos de capacidad de las empresas receptoras. En 1994 se reconvertirá la planta de Zona Franca en un parque de proveedores, instalándose en principio en dicho parque un total de 30 proveedores que recolocarán un escaso porcentaje de la mano de obra desplazada.

La situación económica y financiera de Seat en el año 1993 servirá también para que el Consejo de Vigilancia de VW tome medidas drásticas destinadas a capitalizar la deuda de la Compañía española con la multinacional alemana (115.000 millones de pesetas, las pérdidas del ejercicio) y a su reflatamiento, al mismo tiempo que VW pasa a ser propietaria de las compañías e instalaciones más rentables de Seat en esos momentos. Además del cierre de Zona Franca ya mencionado, el Consejo decide segregarse de Seat, como se comentó anteriormente, su sociedad financiera Fiseat (creada en 1967) y la de *leasing* Liseat (creada en 1977), integrando ambas compañías en una nueva sociedad de financiación dependiente de VW, denominada Volkswagen Financial Services, AG. Asimismo, la planta de Landaben, cuya productividad superaba a las de Zona Franca y Martorell también será segregada de Seat, convirtiéndose en Fábrica Navarra de Automóviles, S.A. (Fanauto), que será vendida a VW a finales de 1993.

Además de lo anteriormente señalado, la crisis de Seat provocará la acentuación del control de la multinacional alemana sobre su filial española, reemplazando altos

¹²⁵ Ver *El País*, 9 de octubre de 1993, p. 37 y 5 de enero de 1994, p. 42.

cargos de VW a la casi totalidad de los miembros de nacionalidad española del Consejo de Dirección de la empresa¹²⁶, volviendo la empresa a recurrir a las ayudas públicas como medio de superar su crítica situación.

6.3 Innovación de productos en Seat tras la crisis de 1993

Como puede observarse en la tabla nº 6.8 y 6.9, el número de modelos de Seat comprendido entre los quince con mayor número de unidades exportadas descenderá en 1996 a tres (Ibiza, Córdoba y Toledo) en comparación con los cinco presentes en dicho *ranking* en 1993 (los tres mencionados más el Marbella y el Polo). En éste último año, todavía la fábrica de Landaben (actualmente Arazuri), en la que se fabrica el modelo Polo, pertenecía a Seat, pero en 1996 pertenecerá a VW. El modelo Polo ocupará en dicho año el segundo lugar en el ranking de modelos más exportados por los fabricantes españoles, pero es ahora VW, y no Seat, la empresa exportadora.

En lo que respecta al mercado interno, tabla nº 6.12 y 6.13, lo más destacable es la colocación del Ibiza como modelo más vendido del mercado, con 36.715 unidades, recuperando así Seat una posición de liderazgo. En comparación con los modelos más vendidos en 1993, es destacable la desaparición del Toledo entre los quince más vendidos en 1996, así como la incorporación del Polo al *ranking* de los quince primeros, superando incluso al Seat Córdoba.

Los años 1993-96 serán para Seat un período muy fructífero en cuanto a ampliación del abanico de motorizaciones y acabados de sus modelos Ibiza, Córdoba y Toledo, así como en lo que respecta al lanzamiento de versiones especiales de los mismos para homologar el tamaño de sus gamas al correspondiente al de los modelos de la competencia¹²⁷.

Un rasgo muy importante de este período lo constituye la comercialización, a partir del año 1994, de productos de origen y fabricación Seat utilizando la marca VW.

¹²⁶ En 1994, el Consejo de Dirección o Comité Ejecutivo de Seat estará estructurado en base a cuatro áreas funcionales (Finanzas, Comercial, Técnica y Recursos Humanos), al frente de las cuales se sitúan hombres de VW. Las direcciones generales han quedado reducidas a una, la de Compras, en manos del español Jorge Alvarez Aguirre. Véase Memoria de Seat, 1994.

¹²⁷ Véase memorias de Seat, 1993-1996.

En dicho año una versión del Córdoba, se comercializará en China como VW City Golf y en

Méjico como VW Derby. En 1995, Seat lanza al mercado, con destino al segmento de derivados, el modelo Inca. Este modelo, producido en Martorell, se comercializará también con marca VW, denominándose Caddy; lo mismo que el Polo Classic, modelo desarrollado por Seat para VW en 1995 a partir del Córdoba.

**TABLA Nº 6. 8 MODELOS MAS EXPORTADOS
POR LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DEL
AUTOMÓVIL EN 1993**

MODELO	Empresa	Unidades exportadas
CORSA	G. Motors	293.069
POLO	Seat	172.203
FIESTA	Ford	121.036
IBIZA	Seat	100.705
CLIO	F.Renault	90.777
R-19	F.Renault	88.323
TOLEDO	Seat	61.256
ZX	Citröen	55.147
AX	Citröen	48.308
P-205	P.Talbot	41.550
MARBELLA	Seat	26.302
ESCORT	Ford	23.630
TWINGO	F.Renault	23.457
P-306	P.Talbot	19.783
CÓRDOBA	Seat	12.969

Fuente: ANFAC

En 1996 se inicia, por primera vez en la historia de la Compañía, y en el marco de la estrategia definida por el Grupo VW para sus factorías, la comercialización de un vehículo con marca Seat producido fuera de España. El Alhambra, fabricado en Portugal con tecnología básicamente alemana y situado en la parte más alta de la oferta

de Seat, confirmará así la cada vez más intensa imbricación de la filial española dentro del Grupo multinacional al que pertenece.

La estrategia definida por VW para todas sus empresas durante este período, denominada de *plataformas*, consistirá en que las partes del coche no visibles sean comunes a todas las marcas del Grupo, diferenciando el resto a cada marca. Esto conllevará la especialización de cada factoría en una plataforma determinada y supondrá también cambios en la localización de la producción de cada modelo según el lugar en el que dicha producción resulte menos costosa. El objetivo a lograr con la estrategia de *plataformas* será fabricar series de más de un millón de coches y compartir entre ellos el máximo de piezas y componentes internos para reducir así costes. Al mismo tiempo, las funciones administrativas, financieras y logísticas de las cuatro marcas del Grupo (VW, Audi, Seat y Sköda) se unificarán mediante la fusión de las sociedades comercializadoras exteriores de cada marca. Para Tobarra (1997:6), el resultado de esta estrategia se traduce en un *vaciamiento* o menoscabo de la autonomía de Seat como empresa, pareciéndose cada vez más a una mera planta de ensamblaje.

El segundo modelo Seat fabricado en plantas de VW fuera de España, concretamente en la factoría de Wolfsburg (Alemania), es el Arosa, lanzado al mercado en 1997. Se trata de un modelo de pequeño tamaño y características eminentemente urbanas, que se espera que compita con coches como el Renault Twingo o el Ford Ka, o incluso con su hermano de marca el Ibiza. Dentro de la estrategia comentada, la empresa alemana tiene previsto lanzar al mercado este mismo modelo pero bajo el signo de VW y el nombre de Pico (García, 1997:12). También, y siguiendo la misma política, el futuro Toledo, conocido por sus siglas industriales S-5, se fabricará en la factoría que VW tiene en Bélgica¹²⁸.

6. 4 Estrategia de marca tras la crisis

La crisis atravesada por Seat desde 1993 cuestionará seriamente su continuidad como empresa y las abultadas pérdidas y las reducciones de empleo significarán un profundo deterioro de su imagen corporativa. La crisis no se verá plenamente superada hasta el año 1996, en que Seat obtiene beneficios de nuevo. La aparición de noticias e

¹²⁸ Véase **EL País**, 21 de febrero de 1995, p. 53.

información negativa de forma reiterada en los medios de comunicación provocarán de forma inevitable la asociación de la firma con la imagen de una compañía en continua crisis.

El intenso proceso de saneamiento, los profundos cambios acaecidos a partir del año 1993 y la implantación del sistema de producción por *plataformas*, implicarán una mayor integración de la Compañía española en VW; adicionalmente, en la división del trabajo que la dirección del Grupo alemán realizó a partir de entonces para cada una de las

**TABLA Nº 6.9 MODELOS MAS EXPORTADOS
ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE DE 1996**

MODELOS	EMPRESA	Nº de unidades
CORSA	Opel/G.M.	267.977
POLO	Volkswagen	164.817
FIESTA	Ford	136.201
AX	Citröen	70.998
IBIZA	Seat	68.118
CLIO	Renault	63.851
MÉGANE	Renault	45.915
TWINGO	Renault	42.533
LAGUNA	Renault	42.475
CÓRDOBA	Seat	40.498
205	Peugeot	35.103
TIGRA	Opel/G.M	28.588
TOLEDO	Seat	27.134
ESCORT	Ford	25.459
ZX	Citröen	25.293

Fuente: ANFAC

marcas del consorcio, a Seat le correspondió la de representar la personalidad mediterránea y competir fundamentalmente conAlfa Romeo (Comas y Tobarra, 1996:3). Sin embargo, si se tiene en cuenta la espléndida herencia de

la firma italiana, característica ausente en la historia de Seat, forjar una imagen de la primera como alternativa a la segunda resulta casi imposible. Además, la oferta de turismos de altas prestaciones, deportivos y cupés que definen el instinto y la deportividad de Alfa Romeo, conforman un rasgo también ausente en la imagen de Seat. Como afirmaba el nuevo presidente de la firma¹²⁹, la consolidación de su imagen debe asentarse en el coche pequeño y mediano, residiendo en este segmento la fuerza de la empresa.

**TABLA N°6.10 MODELOS MAS VENDIDOS EN
EL MERCADO ESPAÑOL EN 1993**

MODELOS	Empresa	Nº de unidades
ASTRA	G.Motors	46.288
R-19	F.Renault	45.105
CLIO	F.Renault	43.241
IBIZA	Seat	40.738
CORSA	G.Motors	38.730
FIESTA	Ford	36.466
ZX	Citröen	34.390
TOLEDO	Seat	29.022
ESCORT	Ford	28.182
GOLF	VW	27.049
MONDEO	Ford	21.716
AX	Citröen	21.532
P-106	P.Talbot	20.054
P-405	P.Talbot	18.266
P-205	P.Talbot	15.501

Fuente: ANFAC

En cuanto a la imagen de los nuevos modelos lanzados al mercado en este período, el Arosa será creado con la intención de desarrollar un nuevo segmento del mercado aún

¹²⁹ Véase Suplemento de Negocios de **El País**, 9 de marzo de 1997, p. 6.

en gestación: el subsegmento de coches urbanos, poniendo el énfasis, en cuanto a imagen se refiere, además de en el confort, calidad, seguridad y equipamiento, en los detalles del coche y en la originalidad y eficacia de sus soluciones y acabados. Por otro lado, con el Alhambra, Seat pretenderá reforzar su imagen de modernidad, dando respuesta al segmento de los monovolúmenes, segmento en alza en el mercado europeo con clara tendencia al crecimiento en los próximos años. Como elementos básicos de la imagen de este producto, la firma española señaló su gran habitabilidad y amplitud, indicando un nivel de prestaciones, confort y equipamiento equivalente a los de un turismo convencional.

TABLA Nº 6. 11 MODELOS MAS VENDIDOS EN EL MERCADO ESPAÑOL ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE DE 1996

MODELOS	EMPRESA	Nº de unidades
IBIZA	SEAT	36.715
ZX	Citröen	32.654
FIESTA	Ford	30.349
CORSA	Opel	29.885
ESCORT	Ford	28.176
CLIO	Renault	27.173
ASTRA	Opel/G.M.	25.032
MÉGANE	Renault	24.032
306	Peugeot	22.743
PUNTO	Fiat	20.312
POLO	Volkswagen	18.984
GOLF	Volkswagen	16.763
CÓRDOBA	SEAT	14.954
LAGUNA	Renault	14.436
VECTRA NUEVO	Opel	14.263

Fuente: ANFAC

6.5 Las ayudas públicas

En julio de 1994, el Gobierno español, la Generalitat de Cataluña y el propio Grupo VW firman un protocolo de acuerdo mediante el cual la Administración española entregaba ayudas por valor de 33.060 millones de pesetas y la Generalitat de Cataluña por valor de 8.000 millones (ver tabla nº 6.12). Todo ello a cambio de inversiones por valor de 206.793 millones de pesetas que llevará a cabo VW en proyectos de I+D y desarrollo de nuevos modelos, a realizar entre 1994 y 1997,. Las ayudas se otorgarán en forma de préstamos convertibles en subvenciones¹³⁰, acabando los mismos, a causa de las presiones de VW, convertidos en solamente subvenciones, consistiendo dichas presiones en el bloqueo del desarrollo de los futuros modelos de Seat y en la paralización del Centro Técnico de Martorell. En el acuerdo, WV se comprometía a mantener el nivel de producción de Seat, tendiendo a saturar la capacidad de producción de Martorell y a elevar hasta un 67% el contenido nacional de las compras de piezas y componentes de Seat¹³¹. La viabilidad de la empresa española como marca independiente, dotada de capacidad de investigación y desarrollo propias y de estructura técnica y comercial específica, fueron también compromisos de VW. Sin embargo, y como afirma Oppenheimer (1995:60), la eficacia de las ayudas públicas para mantener la condición de Fabricante integral de Seat es más que dudosa, ya que resulta bastante difícil que los poderes públicos puedan impedir, a largo plazo, el cierre de las actividades de diseño y desarrollo de productos en España si ésta fuera la voluntad de VW.

Como es sabido, la concesión de estas ayudas a Seat dió lugar a una larga polémica entre el Gobierno español y la Comisión Europea, girando la misma, en principio, en torno a la forma en que el Ministerio de Industria gestionó su petición; justificadas inicialmente como apoyo a actividades de I+D, éstas tendrán que adoptar posteriormente la forma de ayudas destinadas a un Plan de Reestructuración de Seat, para poder, de esta manera, ser aprobadas por la Comisión¹³². El Plan de Reestructuración,

¹³⁰ Ver Gaceta de los Negocios, 7 de julio de 1995, p. 5.

¹³¹ Sobre todo ello, ver **Gaceta de los Negocios** (1994:17). Según las declaraciones tanto de Juan Llorens como del nuevo presidente de Seat, el belga Pierre Alain de Smedt, dichos compromisos han sido cumplidos. Véanse las declaraciones del primero al periódico **El Mundo**, 6 de febrero de 1995, p. 49 y del segundo a la revista **Ranking**, nº 107, septiembre de 1997, pp. 18-21.

¹³² El Tratado de Roma limita las ayudas públicas a las empresas, considerando que, en la medida en que discriminen a unas frente a otras pueden suponer un obstáculo a la competencia. De acuerdo con dicho Tratado, los Estados miembros tienen la obligación de informar a la Comisión de las ayudas otorgadas para poder determinar si contienen elementos que falseen la competencia. Las principales excepciones previstas en el Tratado conciernen al desarrollo de las regiones menos prósperas, así como a aquellas ayudas que potencien actividades con fuertes externalidades positivas o que compensen *fallos del mercado*: por ejemplo, ayudas a la investigación, a la formación, a la protección del medio ambiente, etc., siempre que esas ayudas respeten los máximos establecidos. Sobre excepciones al régimen de ayudas, ver Ehlermann (1994:84). La Comisión

proyectado para el período 1994-1997, contendrá esencialmente los cuatro aspectos siguientes: 1º) la reducción de la producción en un 50% de su capacidad (de 780.000 a 390.000 unidades) y un descenso progresivo de la cuota de mercado de Seat; 2º) la supresión de 9.525 puestos de trabajo; 3º) la formación de los trabajadores y, 4º) la adaptación a los nuevos desarrollos en tecnología¹³³.

TABLA Nº 6.12 ACUERDOS DE SUBVENCIONES PARA SEAT (Millones de pesetas)		
INVERSIONES Y GASTOS PREVISTOS		SUBVENCIÓN MÁXIMA
Desarrollos S-5	46.115	5.000
Sistemas operativos:traslados	28.017	3.000
C.Técnico Martorell-Proyectos	99.601	30.000
TOTAL	173.733	38.000 Mº Industria y Energía
Proyectos Innovación Tecnológica	28.000	6.000
Formación Profesional Permanente	5.060	2.000
TOTAL	33.060	8.000 Generalitat de Cataluña
Fuente: Elaboración propia en base a la información de Gaceta de los Negocios (1994:17).		

Finalmente, en noviembre de 1995, y transcurridos año y medio desde la firma del acuerdo entre VW, el Gobierno y la Generalitat, la Comisión autoriza las ayudas, quedando reducido el porcentaje de disminución de capacidad establecido en el Plan de Reestructuración de Seat desde un 50 a un 30%. Como condiciones a la firma española se le imponen, entre otras, la no ampliación de su capacidad productiva hasta antes del uno de enero de 1998, el desmantelamiento definitivo de los talleres de pintura de Zona Franca y la obligación de realizar el Plan de Inversiones de Seat en su totalidad. La

autoriza también a los Estados miembros la concesión de ayudas a determinados sectores o empresas en crisis, siempre que sean limitadas en el tiempo y aparezcan enmarcadas en planes de reestructuración.

¹³³ Ver **Cinco Días**, 31 de julio de 1995, p. 16 y el suplemento **Motor** de **El Mundo**, 26 de septiembre de 1995, p.3.

multinacional alemana se verá también obligada, como requisito para la concesión de las ayudas, a reducir su capacidad de producción un 5% en el ámbito europeo.

7.CONCLUSIONES GENERALES

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

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

alemana VW de una alianza estratégica en el año 1982; la misma será de vital importancia para Seat, proporcionándole la oportunidad de adquirir tecnología alemana, volúmenes adicionales de exportación a comercializar en Europa a través de la red alemana de VW y como consecuencia de ello, la posibilidad de utilizar plenamente su capacidad industrial y comercial. Para VW, la firma de la alianza supondrá la posibilidad de introducirse en el mercado español y el disponer de la red comercial interna y externa de Seat, además de consolidar su posición como líder automovilístico europeo. En realidad la alianza se convirtió en instrumento de mutuo conocimiento entre las empresas con la perspectiva puesta en la integración de Seat en el Grupo VW.

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

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

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

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

5ª) Con anterioridad a la privatización, la renovación de la gama de los productos de Seat se convirtió en un elemento estratégico que podía jugar una buena baza en la negociación de su futura incorporación a un grupo multinacional del automóvil. Con esta finalidad, el INI impulsó y apoyó el desarrollo de modelos propios, tales como el *Ibiza* y el *Málaga*, aunque

manteniendo la cartera de productos más amplia y con más residuos tecnológicos del mercado español. Entre 1982 y 1985, la empresa consigue también expandirse internacionalmente y mejorar su imagen de marca, lo que le permitirá revalorizarse estratégicamente de cara a su integración en VW.

6ª) El procedimiento empleado en la privatización de Seat, la venta directa, fue el más acorde con los objetivos del INI y las necesidades estratégicas de la empresa. Este método de privatización es el más utilizado cuando se considera que el mejor comprador es una empresa ya establecida en el sector y se pretenden aprovechar las ventajas de la integración. En el caso de Seat, la venta directa ofreció la ventaja de poder elegir como comprador al grupo VW, que fue considerado por la dirección del INI como el más interesante y conveniente para Seat, así como el que mejor garantizaba la viabilidad de la empresa, después de haber mantenido conversaciones con otras multinacionales como Nissan y Toyota. Por otra parte, la utilización de este procedimiento de privatización acusó su principal inconveniente, la falta de transparencia y secretismo, habiendo sido ésta una de las más reiteradas acusaciones vertidas sobre el Acuerdo de venta firmado por el INI y VW en junio de 1986.

7ª) La privatización de Seat y su incorporación al Grupo VW como su tercera marca, contribuyeron decisivamente en un principio a despejar las incertidumbres sobre su futuro, además de permitirle el acceso a recursos tecnológicos claves para el sostenimiento a largo plazo de su actividad. Para VW, la compra de Seat supuso el fortalecimiento de su presencia en el mercado español, al hacerse con la mejor red de distribución y asistencia existente en el mismo por aquel entonces. Además de adquirir una marca conocida en dicho mercado, la integración de Seat en VW le permitió a la multinacional alemana consolidarse como líder del sector automovilístico europeo.

8ª) En lo que se refiere a los Gastos de Compras o Costes de Aprovisionamiento, éstos no se verán reducidos tras el cambio de propiedad, creciendo en mayor medida que los de las empresas de referencia. Aunque la información sobre las importaciones de componentes que realizan las filiales desde las casas matrices de sus respectivos grupos multinacionales es escasa y está sujeta a grandes reservas, es muy probable que el incremento de los Costes de Aprovisionamiento en Seat tras su integración en el Grupo VW tenga su raíz en el aumento de dichas importaciones.

9ª) Tras la privatización de Seat, y especialmente después del año 1991, la empresa incorporará los más avanzados sistemas de organización de suministros de componentes y

materiales de fabricación (sistemas JIT y *global sourcing*). No obstante, la implantación de estos sistemas no es el resultado del cambio de propiedad, sino que constituye un proceso que afecta de modo general a toda la industria del automóvil.

10ª) Los costes laborales unitarios y las remuneraciones por hora trabajada en Seat tampoco se verán reducidos tras su conversión en empresa privada. Este hecho será debido fundamentalmente a los dos siguientes factores: 1º) la mayor contratación de personal que se dará en la empresa durante los años 1987-1991 posteriores a la privatización, 2º) los desfases que, en comparación con las empresas del sector, experimentará Seat en lo referente a organización de su proceso productivo e innovación tecnológica, así como al excesivo tamaño de su plantilla y a la rigidez del comportamiento sindical.

Los compromisos que sobre mantenimiento del empleo adquiere VW en el momento de la compra de Seat, y las expectativas abiertas por un mercado que se expande a lo largo de la segunda mitad de la década de los ochenta, no ayudarán a eliminar las deficiencias estructurales (plantilla excesiva, limitaciones físicas de la fábrica de Zona Franca) causantes de ineficiencia que padece la empresa. En este sentido, y como se afirma en Costa (1993), la decisión de mantener simultáneamente la factoría de Zona Franca y crear la de Martorell fue equivocada.

11ª) En lo relativo a mejora de su estructura financiera, VW recibirá en el momento de adquirir Seat, una empresa *limpia de deudas*, consecuencia del intenso proceso de saneamiento financiero y capitalización emprendido por el INI antes de la privatización. Debido a ello, la estructura financiera de Seat será similar, hasta el año 1991, a la de las restantes empresas del sector. A partir de dicho año, sin embargo, VW, con objeto de financiar el importante proceso inversor iniciado en esas fechas, emprende una política financiera de rasgos parecidos a la existente antes del cambio de propiedad, lo que conducirá, de nuevo, a la presencia de parecidos niveles de endeudamiento y cargas financieras.

12ª) Seat logrará recuperar su rentabilidad después del cambio de propiedad y tras once años de resultados negativos continuos. El saneamiento financiero previo a la privatización permitió la obtención de beneficios a partir del año 1988. Sin embargo, los ejercicios con resultados positivos serán de corta duración, ya que a partir del año 1992 volverán de nuevo las pérdidas, intensificándose las mismas a causa de las dificultades coyunturales y fundamentalmente debido a las cargas financieras derivadas del elevado endeudamiento a que acude la empresa para hacer frente a las inversiones de gran magnitud que emprende al inicio de la década de los noventa. En este sentido, la privatización será incapaz de lograr, en principio y a medio plazo, el mantenimiento de los beneficios.

13ª) La privatización de Seat significó para la empresa la erradicación de prácticas y comportamientos vinculados al carácter público de su propiedad, tales como una fuerte jerarquización y centralización en la toma de decisiones, producto de concepciones organizativas de raigambre burocrática, interferencias políticas y controles reiterativos de distintos organismos de la Administración Pública en su gestión, proliferación de normas de funcionamiento interno, objetivos empresariales múltiples y cambiantes, discrecionalidad gerencial de los burócratas-funcionarios, etc. El cambio de propiedad trajo consigo nuevas estructuras de organización interna, muy semejantes a las de su nueva matriz, y se establecieron también nuevas áreas funcionales, con la correspondiente relación/control de cada una de ellas con la central de VW. Hasta el año 1993, Seat disfrutó de una relativa autonomía en su gestión, que se manifestaba principalmente en el mantenimiento de su propia red comercial y en la permanencia e impulso a su propia gama de productos. A partir de dicha fecha, la pérdida de autonomía será cada vez mayor, concentrándose progresivamente en la sede central de VW las capacidades de decisión de la Compañía en lo referente a compras, redes comerciales, finanzas, filiales informáticas, etc, vinculándose también más fuertemente sus órganos de dirección con los del Grupo alemán.

14ª) En cuanto a la aparición de nuevos y/o mejores incentivos a la gestión de Seat, la privatización supuso la equiparación de las retribuciones de sus directivos (tanto de los sueldos convenidos como del sistema de incentivos) con el nivel correspondiente al mercado de trabajo de estos profesionales, contribuyendo de este modo a reducir costes de agencia y retener a los directivos más valiosos. Bajo propiedad pública su nivel retributivo no era competitivo con el nivel del sector privado ni los incentivos suficientes. Sin embargo, tras el cambio de propiedad, Seat no se ha incorporado a una institución como el mercado de capitales, institución que posee la virtud de incentivar la eficiencia de la gestión empresarial, al penalizar las gestiones ineficientes mediante el riesgo de absorción y/o sustitución de los equipos directivos no eficientes.

15ª) En lo referente a innovación de productos, el cambio de propiedad en Seat coincide con una intensa competencia en el mercado automovilístico español, hecho que conduce a la empresa a ofertar nuevos productos de mayor calidad y exigencia técnica tras su privatización. La estrategia de marca de estos años se orienta hacia la actualización y renovación de los modelos y hacia la satisfacción del cliente, siendo la robustez del diseño, las prestaciones y la adecuación a las especificaciones los valores más destacados para los nuevos productos Seat. La privatización e integración de la empresa en el Grupo VW contribuirá, sin duda, a mejorar notablemente su imagen de marca, siendo dicha integración el factor que hizo factible la modernización de las instalaciones de Seat y la construcción de la planta de Martorell, hechos

decisivos para el lanzamiento de los nuevos productos de la Compañía. La privatización, por tanto, permitió el que la empresa pudiera hacer frente a las innovaciones de producto que exigió la mayor competencia existente en el mercado español del automóvil a partir del año 1986. Sin embargo, el número de modelos ofertados por Seat después de la privatización es menor que el correspondiente a las restantes empresas del sector, pudiendo deberse este hecho posiblemente a los problemas de rivalidad y competencia con los modelos ofertados por VW.

16ª) El cambio de propiedad propició en Seat la implantación de los nuevos sistemas de producción y organización flexibles adoptados por la industria del automóvil. La puesta en marcha de la planta de Martorell supuso para la empresa desarrollar, aún más, la iniciativa *Justo a Tiempo*, estableciendo un Parque Industrial y un Centro de Consolidación muy próximos a la planta de ensamblaje, en el que se albergan unas veinte empresas proveedoras de familias de piezas y sistemas premontados en régimen de *Justo a Tiempo*. La factoría de Martorell, única planta con la que en la actualidad cuenta la empresa le ha permitido, además de adoptar las innovaciones de proceso más avanzadas, eliminar actividades redundantes y flexibilizar de forma radical el proceso total de fabricación.

17ª) Los años inmediatamente posteriores al cambio de propiedad en Seat no implicarán alteraciones sustanciales del poder sindical en la empresa. Los compromisos que respecto al mantenimiento del empleo adquiere VW en el momento de la compra, las expectativas abiertas por un mercado en expansión y la errónea decisión de mantener abierta la factoría de Zona Franca al tiempo que se creaba la de Martorell, retrasan la adopción de las medidas necesarias para la adopción de los sistemas de producción y organización flexibles que se están implantando en la industria. El exceso de plantilla y los gastos de personal que conlleva originan, entre otros factores, las fuertes pérdidas que la empresa experimenta en los años 1992 y 1993, siendo estos hechos los que obligan a la empresa a la clausura de Zona Franca y a la adopción de drásticos ajustes de empleo que debilitarán seriamente el poder sindical en la empresa. No será tanto el cambio de propiedad en sí, como las perspectivas de quiebra abierta por la crisis de los mencionados años, lo que fuerce la reducción del poder sindical en la empresa, adoptando los sindicatos desde entonces estrategias de negociación más acordes con la situación real de la empresa, además de adaptarse paulatinamente a las nuevas formas de organización del trabajo que requieren los procesos de producción flexibles.

18ª) Seat será la empresa española más afectada por la crisis que padeció el sector del automóvil a principios de los años noventa. En 1993 acabó encontrándose en una situación próxima a la quiebra, que pudo ser evitada mediante la intervención del Grupo VW, aunque con una importante reducción de su tamaño y *vaciamiento* de su autonomía. Entre los motivos

circunstanciales causantes de las elevadas pérdidas de dicho año se encuentran: la pronunciada caída de las ventas, a pesar de haber registrado una expansión superior a la del resto de los fabricantes españoles entre 1986 y 1992, las sucesivas devaluaciones sufridas por la peseta durante los años 1992 y 1993, sin que la empresa se dotara de un seguro de cambio, y los incrementos en las dotaciones para amortización del inmovilizado. Sin embargo, son los factores de carácter estructural los que contribuyeron de forma decisiva a precipitar la crisis. Entre éstos figuran, en primer lugar, los elevados gastos financieros que se venían arrastrando como consecuencia de la decisión de financiar las inversiones que conllevó la construcción y puesta en marcha de la factoría de Martorell recurriendo al endeudamiento en lugar de a la capitalización de la empresa. En segundo lugar, los gastos de personal derivados del exceso de plantilla, y, por último, los gastos extraordinarios. La conjunción de éstos elementos circunstanciales con el problema del exceso de plantilla, derivado del compromiso asumido por VW en el momento de la privatización de mantenerla en su máximo nivel, y la mala gestión de las inversiones serán los principales factores determinantes de la crisis. La privatización y el modo en que se llevó a cabo influirán, por tanto, en la crisis de estos años.

19ª) Seat sufrirá una fuerte transformación después de la crisis del año 1993. Su tamaño se reducirá de forma relevante y su capacidad de decisión autónoma se verá muy mermada. La primera consecuencia relevante de la crisis fue el cierre de la factoría de Zona Franca, sin que las causas de dicho cierre estén del todo claras, aunque el argumento oficial estuvo basado en razones de obsolescencia de la planta. La planta de Landaben, la de mayor productividad del momento, pasará desde entonces a pertenecer a VW, al igual que su financiera Fiseat y su sociedad de *leasing* Liseat. Como consecuencia del Programa de Reestructuración aplicado a la empresa desde entonces, Seat obtendrá en 1995 un 32 por ciento más de su producción que en 1993, con sólo el 68 por ciento de la plantilla que existía entonces. El número de trabajadores y el de unidades producidas experimentarán importantes reducciones y en lo relativo a su autonomía empresarial, la matriz alemana acentuó sobremanera su control sobre Seat, hasta el punto de reemplazar a los altos cargos españoles por personas alemanas de confianza.

20ª) Seat pudo salir adelante, a pesar de su lamentable condición financiera, gracias a VW y a las ayudas públicas recibidas, siguiendo la que fuera la línea habitual en sus años de empresa pública. El total de éstas ascendió en 1994 a 33.000 millones de pesetas, lo que cuestiona algunos argumentos a favor de las privatizaciones como el que las mismas traen consigo la reducción del gasto público o de las subvenciones a las empresas. El recurso a las subvenciones estatales, además de ser discriminatorio respecto a las restantes empresas del sector, significó el regreso a una cierta tutela y control públicos, en contradicción con el espíritu

de reafirmación de la iniciativa privada implícito en muchas de los argumentos en favor de las políticas de privatización.

21ª) Los años 1994, 1995 y 1996 se han caracterizado por la consolidación de la capacidad de Seat para ofrecer buenos abanicos de versiones de modelos, fácilmente adaptables para la exportación. Desde 1996, la empresa española ha quedado completamente integrada dentro del Plan de Consolidación de Plataformas de VW, lo que supone que deberá especializarse en una plataforma determinada de entre las cuatro que se quieren mantener, implicando una relocalización de la fabricación de modelos a efectos de conseguir ahorro de costes. En este contexto Seat no cuenta ya con iniciativas para diseñar ni sacar adelante planes y programas, sino que debe ajustarse a las líneas trazadas desde la sede de VW en Wolfsburg.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHARONI, Y.(1992): "El Reino Unido: la transformación de las actitudes", en VERNON (1992), pp. 31-64.

ALÁEZ, R. y otros (1996): **El sector de automoción: Nuevas tendencias en la organización productiva**, Cívitas, Madrid.

ARIÑO, G. y LÓPEZ DE CASTRO, L. (1996): "Costes y financiación privilegiada de las empresas públicas en España", en **Presupuesto y Gasto Público**, nº 16, pp. 39-69.

BARCIELA, F. (1994a): "Las concentraciones provocan el cierre de plantas de componentes", en **El País**, 18 de septiembre de 1994.

BARCIELA, F. (1994b): "Volkswagen reduce a Seat a la mínima expresión", en **El País**, Suplemento **Negocios**, 11 de diciembre de 1994, p. 11.

BARCIELA, F. (1995): "Seat futuro incierto", en suplemento **Negocios** de **El País**, 28 de mayo de 1995, p. 2.

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

BEESELEY, M. y LITTLECHILD, S. (1994): "Privatization: Principles, Problems, and Priorities", en BISHOP, M. y otros (Eds.)(1994): **Privatization and Economic Performance**, Oxford University Press, Oxford, pp. 15-31.

BERNSTEIN, L.A. (1993): **Análisis de Estados Financieros. Teoría, Aplicación e interpretación**, Ediciones S, Barcelona.

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

BISHOP, M y KAY, J.(1989): "Privatization in the United Kingdom: Lessons from Experience", **World Development**, vol. 17, n 5, pp. 643-57. **57**

BISHOP, M. y KAY, J.A.(1991): "El impacto de la privatización en la eficiencia del sector público en el Reino Unido", en **Información Comercial Española**, n 707, julio 1992, pp. 22-34.

BISHOP, M. y THOMPSON, D. (1992): "Privatisation in the UK: Internal organisation and productive efficiency", en **Annals of Public and Cooperative Economics**, vol. 63, nº 2, pp. 171-188.

BISHOP, M. y THOMPSON, D. (1992a): "Privatization in the UK. Deregulatory reform and public enterprise performance", en RAMANADHAM(Ed.)(1992): **Privatization: A Global Perspective**, Routledge, Londres, pp.1-27.

BLANCAFORT, A. (1993): "Seat construye su futuro", en **Andalucía Económica**, nº 33, pp. 48-49.

BLOOMFIELD, G. (1991): "The world automotive industry in transition", en LAW, G. (De.)(1991): **Restructuring the global automobile industry. National and regional impacts**, Routledge, Londres.

BLYTON, P. y MORRIS, J. (1991): **A Flexible Future?. Prospects for Employment and Organization**, Walter de Gruyter, Berlin y N.York

BONAZZI, G. (1993): "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas", en **Sociología del Trabajo**, nº 18, pp. 3-21.

BRADLEY, K. y NEJAD, A. (1989): **Managing owners. The National Freight Consortium in perspective**, Cambridge University Press, Cambridge.

BRONDER, C. y PRITZL, R. (1992): "Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Co-operation", en **European Management Journal**, vol. 10, nº 4, pp. 412-421.

BUCHANAN, J. y TULLOCK, G. (1979): **El cálculo del consenso**, Espasa-Calpe, Madrid.

BUENO, E. (Dtor.)(1990): **La empresa española: estructura y resultados**, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

BUENO, E. y MORCILLO, P. (1994): **Fundamentos de Economía y Organización Industrial**, McGraw-Hill, Madrid.

BUENO, J. y RAMOS, A. (1981): **La industria de automóviles de turismo**, Bolsa de Madrid, Madrid.

BURGERS, W., HILL, C. y CHAN, W. (1993): "A Theory of Global Strategic Alliances: The case of the global auto industry", en **Strategic Management Journal**, vol. 14, pp. 419-432.

BURGNER, D. (1986): **Global Strategy: A Systematic Approach**. Tesis Doctoral no publicada, MIT.

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

CASAMAYOR, R. (1992): "El futuro de la industria del automóvil", en suplemento **Negocios de El País** 15 de marzo de 1992, pp. 3-5.

CASTAÑO, C. (1985): **Cambio tecnológico y mercado de trabajo en la industria del automóvil**, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

CASTAÑO, C. (1986): "Nuevas tecnologías en el automóvil: el caso español", en **Economía Industrial**, nº 252, pp. 67-78.

CASTAÑO, C. (1994): **Tecnología, empleo y trabajo en España**, Alianza, Madrid.

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

CASTELLS, M. y otros (1986): **Nuevas Tecnologías, Economía y Sociedad en España**, vol. 2, Alianza, Madrid.

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

CC.OO. (1994): **Cambio tecnológico y organización del trabajo en la industria del automóvil. El caso español**. Federación Minerometalúrgica de CC.OO, Madrid.

CERI-OCDE (1990): **Recursos Humanos y Flexibilidad**. Ministerio de Trabajo y S.S. Colección Informes ECDE, Madrid.

CHURCH, R. (1990): Incidencia de las multinacionales de Estados Unidos en la industria británica del automóvil: 1911-1983, en TEICHOVA y otros (1990)(Comp.):

Empresas multinacionales, finanzas, mercados y gobiernos en el siglo XX. I. Perspectiva histórica de las empresas multinacionales, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

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

COMAS, J. y TOBARRA, S. (1996): "Seat colma la paciencia de Volkswagen", en Suplemento Negocios de **El País**, 15 de septiembre de 1996, pp. 2 y 3.

COMIN, F. (1995): "La empresa pública en la España Contemporánea: Formas históricas de organización y gestión", Documento de Trabajo nº 9505, Fundación Empresa Pública.

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

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993): **Panorama de la industria comunitaria 93**. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas.

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

COSTA, M. (1989): "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva", en **Economía Industrial**, nº 266, pp. 27-46.

COSTA, M^a. T. (1993b): "Empresas y empresarios", en García Delgado, J.L. (1993): **Lecciones de economía española**, Cívitas, Madrid.

COSTA, M^a. T. (1993a): "La crisis de Seat", en **Economistas**, nº 58, pp. 369-373.

CUERVO, A. (1985a): "La empresa pública en 1985", en **Economistas**, nº 17, pp. 179-188.

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

CUERVO, A. (1985c): "La empresa pública en España. Comentarios ante su reforma", en **Economía Industrial**, nº 241, pp. 33-48.

MYRO y otros (codirectores)(1993): **Lecciones de Economía española**, Cívitas, Madrid, pp. 147-166.

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

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

DE QUINTO, J. (1994): **Política industrial en España. Un análisis multisectorial**, Pirámide, Madrid.

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

DICKEN, P., HUDSON, R. y SCHAMP, E (1995): "New Challenges to the Automobile Production Systems in Europe", en HUDSON, R. y SCHAMP, E. (Eds.)(1995).

DOMINGUEZ, J.(Coord. y Dtor.) y otros (1995): **Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios**, McGraw-Hill, Madrid.

DOMINGUEZ, J.A. y LUNA, P. (1991): "La filosofía Just in Time. Objetivos e Instrumentos", en **Alta Dirección**, nº 155, pp. 33-40.

DORNSTEIN, H. (1976): "Managerial Theories of Social Responsibility and Goal Orientation of Top Level Managers in State-Owned Enterprises", en **The Journal of Behavioral Economics**, vol. 5, nº 2, pp. 65-91.

EDUARDES, M. (1983): **Back from the brink**, Collins, Londres.

EHLERMANN, C.(1994): "La política de competencia de la CE y las empresas públicas". Informe presentado en el XIX Congreso Internacional del CIRIEC, Valencia, junio de 1992 y publicado en XIX CONGRESO INTERNACIONAL DEL CIRIEC (1994): **Las empresas públicas, sociales y cooperativas en la nueva Europa**, Ciriec España e INFES, Valencia.

EIU (1991): "Strategic Update on the Volkswagen Group", en **EIU European Motor Business**, mayo de 1991, pp. 71-104.

ESSER, J. (1988): "<Symbolic Privatisation>: The Politics of Privatisation in West Germany", en VICKERS. y WRIGHT (1988): **The Politics of Privatisation in Western Europe**, Frank Casas, Londres.

ESPINA, A. (1995): **Hacia una estrategia española de competitividad**, Fundación Argentaria y Visor, Madrid.

FARRE, A. (1986): "La regulación de la industria de automoción en España y sus relaciones con el desarrollo del sector", en **Economía Industrial**, nº 252, pp. 27-43.

FERNANDEZ, Zulima (1985): "La planificación, la toma de decisiones y el control en los "holdings" públicos españoles", en **Hacienda Pública Española**, nº 93, pp. 43-55.

FERNANDEZ, Zulima (1994): "Comportamiento y eficiencia de la empresa pública", en Velarde y otros (Directores)(1994).

FERNÁNDEZ TOXO, Y. y GÓRRIZ, R. (1993): "El cambio de estrategia de VW", en **El País**, 30 de octubre de 1993, p. 38.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996): **Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas. Factores claves de la competencia**, Cívitas, Madrid.

FERNER, A. (1990): **El Estado y las relaciones laborales en la empresa pública. Un estudio comparado de Renfe y British Railways**, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

FRAILE, P. (1992): **Interés público y captura del Estado: La empresa pública siderúrgica en España, 1941-1981**. Documento de Trabajo nº 9203, Fundación Empresa Pública.

GALAL, A. y otros (1994): **Welfare Consequences of Selling Public Enterprises. An Empirical Analysis**, World Bank, Oxford University Press, Oxford.

GARCÍA, F. (1997): "Un Seat alemán con carácter mediterráneo", en Suplemento Negocios de **El País**, 23 de febrero de 1997, p. 12.

GARCIA CANAL, E. (1992): "La cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989", en **Economía Industrial**, nº 286, pp. 113-122.

GARCIA CANAL, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura", en **Información Comercial Española**, nº 714, pp. 87-98.

GARCIA CANAL, E. (1994): "Formas de cooperación horizontal: empresas conjuntas frente a acuerdos contractuales", en **Revista de Economía Aplicada**, nº 5, vol. 2, pp. 51-68.

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

GREEN,R. y VOGELSANG,J. (1994): "British Airways: A Turn-Around Anticipating Privatization", en BISHOP,M. y otros (Eds.)(1994): **Privatization and Economic Performance**, Oxford University Press, Oxford, pp. 89-112.

GRIFFIN, A. (1993): "Metrics for measuring product development cycle time", en **Journal of Product Innovation Management**, vol. 10, nº2, pp. 112-125.

HASKEL, J. y SZYMANSKI, S.(1990): "What happens to wages and employment after privatisation? Theory and evidence for the UK". Documento de Trabajo nº 90 del Centre for Business Strategy, London Business School.

HASKEL, J. y SZYMANSKI, S.(1991): **Privatization, liberalization, wages and employment: theory and evidence for the UK**, Documento de Trabajo nº 120, Centre for Business Strategy, London Business School

HAMEL, G., DOZ, Y. y PRAHALAD, C. (1989): "Collaborate with Your Competitors and Win", en **Harvard Business Review**, enero-febrero de 1989, pp. 133-139.

HENNART, J.F. (1991): "The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States", en **Management Science**, vol. 37, nº4, pp. 483-497.

HUDSON, R. y SCHAMP, E. (1995): "Interdependent and Uneven Development in the Spatial Reorganisation of the Automobile Production Systems in Europe", en HUDSON, R. y SCHAMP, E. (Eds.)(1995).

HUDSON, R. y SCHAMP, E. (Eds.)(1995): **Toward a New Map of Automobile Manufacturing in Europe?**, Springer-Verlag, Berlin.

HUTCHINSON,G. (1991): "Efficiency Gains through Privatization of UK Industries", en OTT, A y HARTLEY,K. (1991): **Privatization and Economic Efficiency**, Edward Elgar, Gran Bretaña, pp. 87-101.

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

JIMENEZ, J.C. (1994): "La empresa pública industrial en España: una visión de conjunto", en VELARDE, J. y otros (Dir.)(1994), pp. 70-103.

JÜRGENS, U. y otros (1993): **Breaking from Taylorism. Changing forms of work in the automobile industry**, Cambridge University Press, Cambridge.

KANTER, R. (1994): "Collaborative Advantage", en **Harvard Business Review**, julio-agosto de 1994, pp. 96-108.

KELLER, M. (1994): **¡Choque! General Motors, Toyota y Volkswagen, en la carrera para conquistar el siglo XXI**, Vergara, Madrid.

KOGUT, B. (1988): "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", en **Strategic Management Journal**, vol. 9, pp. 319-332.

LADO, A. y KEDIA, B. (1992): "Determinantes de la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador", en **Economía Industrial**, nº 283, pp. 49-60.

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

LAW, C.M. (1991): **Restructuring the global automobile industry. National and regional impacts**, Routledge, Londres y N.Y.

LEI, D. y SLOCUM, J. (1992): "Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances", en **California Management Review**, vol. 35, nº 1, pp. 81-97.

LLORENS, J (1997): "Seat 1995. Un año decisivo", en **Anuario de El País. 1997**, p. 340.

LOZANO, M. (1987): "El caso de España", en VV.AA. (1987): **Cambio estructural en México y en el mundo**, F.C.E., pp.137-144.

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

MAMKOOTAM,K. y HERBOLZEIMER, E. (1991): “Las nuevas tecnologías y la gestión de los recursos humanos. El caso de la industria automovilística en España”, en **Economía Industrial**, nº 278, pp. 95-106.

MARIN, Y. (1986): “Seat: un bonito regalo a Volkswagen”, en **Ahora**, nº 16, pp. 55-56.

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

MARTIN, S. y PARKER, D. (1997): **The Impact of Privatisation. Ownership and corporate performance in the UK**, Routledge, Londres.

MARTINEZ, A. (1991): "La industria española del automóvil en la década de los años ochenta: cambio y competitividad", en **Boletín económico de I.C.E.**, 9 al 22 de diciembre, pp. 4011-4026.

MARTINEZ, A. (1992a): "Las relaciones con los suministradores en la industria del automóvil", en **Novamáquina**, nº 183, pp. 27-33.

MARTINEZ, A. (1992b): "Tecnología y relaciones fabricante-proveedor en el sector de automoción", en **Boletín económico de I.C.E.**, 13 al 19 de julio de 1992, pp. 2265-75.

MARTÍNEZ BOBILLO, A. (1997): “Estructura organizativa de las empresas multinacionales”, en **Alta Dirección**, nº 193, pp. 181-196.

MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A. (1996): “Las desventajas del desarrollo rápido de nuevos productos”, en **Esic Market**, octubre-diciembre de 1996, pp. 9-13.

MAXTON, G. y WORMALD, J. (1995): **Driving Over a Cliff? Business Lessons from the World’s Car Industry**, EIU, Addison-Wesley Publishing Company, New York.

MEDHURST, K. (1973): **Government in Spain. The executive at work**, Pergamon, Oxford.

MEGGISON, W. y otros (1994): "The Financial and Operating Performance of Newly Privatised Firms: An International Empirical Analysis", en **The Journal of Finance**, vol. 49, nº2, pp. 403-452.

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

MENGUZZATO, M. (1995): "La triple lógica de las alianzas estratégicas", en CUERVO, A. (Dtor.)(1995): **Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno**, Cívitas, Madrid, pp. 503-523.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J. (1995): "Estrategias de empresa y Teoría de los Costes de Transacción", en **Información Comercial Española**, nº 746, pp. 7-24.

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

MINER (1992): **Informe sobre la industria española. 1992**, Ministerio de Industria y Energía, Secretaría General Técnica.

MORCILLO, P. (1994): "La dimensión estratégica de la innovación: una cuestión de prisma", en **Dirección y Organización**, nº 9, pp. 45-53.

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

MYRO, R. (1984): "Estrategia de crecimiento y rentabilidad de la empresa pública en España: Un análisis del Plan Estratégico del Grupo INI para el período 1984-1988", en **Economistas**, nº 10, pp. 30-38.

MYRO, R. (1985): "La empresa pública en 1985", en **Economistas**, nº 17, pp. 184-188.

MYRO, R. (1988): "Las empresas públicas", en GARCIA DELGADO, J.L. (Dtor.): **España. Economía**, Espasa-Calpe, Madrid.

NAVAS, J. y GUERRAS, L. (1996): **La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones**, Cívitas, Madrid.

NOBLE, D. (1989): "Industry Dynamics in Europe: The Motor Industry", en YOUNG, S. y HAMILL, J. (1989): **Europe and the Multinationals. Issues and Responses for the 1990s**, E.Elgar, Londres.

OPPENHEIMER, W. (1995): "La dieta del doctor Piëch", en **El País**, 3 de julio de 1995, p.60.

OUDENHOVEN, J.P. VAN (1989): "Privatization in Europe", en FINLEY, L.K.(Ed.)(1989): **Public Sector Privatization. Alternatives Approaches to Service Delivery**, Quorum Books, Londres.

PARKER,D. y HARTLEY,K. (1991): "Status, Change and Performance: Economic Policy and Evidence", en OTT, A y HARTLEY,K. (1991): **Privatization and Economic Efficiency**, Edward Elgar, Gran Bretaña, pp. 108-126.

PARKER,D. y HARTLEY,K. (1991a): "Do Changes in Organizational Status affect Financiacial Performance?", en **Strategic Management Journal**, vol.12, pp. 631-641.

PAVÓN, J. e HIDALGO, A. (1997): **Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico**, Pirámide, Madrid.

PEREZ-CARBALLO, A.J. y VELA, E. (1992): **Principios de gestión financiera de la empresa**, Alianza, Madrid.

PERLMUTTER, H. y HEENAN, D. (1987): "La cooperación para competir en el mercado mundial", en **Harvard-Deusto Business Review**, 2º trimestre de 1987, pp. 49-56.

PFEFFER, J. (1972): "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment", en **Administrative Science Quarterly**, nº 17, pp. 218-228.

PICCIONE, S. (1995): "Entrevista a Juan Llorens, presidente de Seat", en **El Mundo**, 6 de febrero de 1995, pp. 48-49.

PILKINGTON, A. (1996): "Learning from Joint Venture: The Rover-Honda Relationship", en **Business History**, vol. 38, nº 1, pp. 90-114.

PORTER, M y FULLER, M. (1988): "Coaliciones y estrategia global", en **Información Comercial Española**, junio, pp. 101-120.

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

RAYMOND, J.L. y GONZALEZ-PARAMO, J. M. (1989): "El papel de la empresa pública", en **Papeles de Economía Española**, nº 38, pp. 18-29.

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

REES, B. (1990): **Financial Analysis**, McGraw-Hill, Londres.

RICART, J. y ROSANAS, J. (1989): "La empresa pública como organización", en **Papeles de Economía Española**, nº 38, pp. 46-58.

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

RUIZ, V.E. (1991): "Un caso de implantación de JIT: Fasa Renault Sevilla", en **Alta Dirección**, nº 155, pp. 41-48.

SAENZ, M.T. (1993): "La calidad integral en Seat-Martorell", en **Capital Humano**, nº 57, pp. 28-32.

SAN ROMAN, E. (1995a): "La industria del automóvil en España: el nacimiento de la Seat". Documento de Trabajo nº 9503, Fundación Empresa Pública, Madrid.

SAN ROMAN, E. (1995b): "El nacimiento de la Seat: autarquía e intervención del INI", en **Revista de Historia Industrial**, nº 7, pp. 141-165.

SANCHEZ, J. (1994): "La logística en Seat", en **Super Aral Lineal**, nº 1184, pp. 2-7.

SANCHEZ SEGURA, A. (1994): "La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española. Análisis de los factores determinantes", en **Revista Española de Financiación y Contabilidad**, vol. XXIII, nº 78, pp. 159-179.

SCHILL, R. y otros (1994): "Achieving succes in technology alliances: The Rover-Honda strategic collaboration", en **R and D Management**, vol. 24, nº 3, pp. 261-277.

SEAT (1982): **Plan Estratégico 1982/1986**.

SEAT (1983): **Plan Estratégico 1983/1987**.

SERRA, A. (1993): **La empresa. Análisis económico**, Labor, Barcelona.

SOLE, E. (1994): **Seat (1950-1993)**, Ediciones La Tempestad, Barcelona.

SUPER ARAL LINEAL (1994): "La logística en Seat". Reportaje en **Super Aral Lineal**, nº 1184, pp. 2-7.

TAMAMES, R. (1990): **Estructura Económica de España**, Alianza, Madrid.

TOBARRA, S. (1996): "Seat recoge los frutos de su ajuste", en el Suplemento Negocios de **El País**, 9 de marzo de 1997, p. 6.

TOLLIDAY, S. y ZEITLIN, J. (1986): "Between fordism and flexibility: The automobile industry and its workers. Past, presente and future". Documento de Trabajo nº 131. Centre for Economic Policy Research.

TOLLIDAY, S. (1995): "From <Beetle Monoculture> to the <German Model>: the Transformation of Volkswagen, 1967-1991", en **Business and Economic History**, vol. 24, nº 2, pp. 111-132.

TRIGO, J. (1994): "Efectos macro y microeconómicos de las privatizaciones", en **Boletín del Círculo de Empresarios**, nº 59, pp. 17-44.

VALDES, A. (1996): "Empresas Conjuntas: Una revisión de la literatura", en **Información Comercial Española**, nº 755, pp. 127-137.

VALDES, A. y GARCIA CANAL, E. (1996): "Causas de fracaso de las *joint-ventures*: Un marco teórico", en **Dirección y Organización**, nº 16, pp. 54-59.

VV.AA. (1995): **Crónica del automóvil**, Plaza y Janés, Barcelona.

VAVOURAS, I.S. (1988): "The Theory of Public Enterprise Restated", **Annals of Public and Co-operative Economy**, Vol. 59, nº 3, pp. 331-40.

VENTURA, J. (1994): **Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico**, Cívitas, Madrid.

VERGES, J. y PRIOR, D. (1985): **La empresa pública española: Evolución, déficit y financiación**, Documento de Trabajo nº 7, Departamento de Estudios de La Caixa.

VICKERS, J. (1993): "El programa de privatizaciones británico: una evaluación económica", en **Moneda y Crédito**, nº 196, pp. 79-129.

VIEDMA, J.M. (1991): "Seat", en CLUTTERBUCK, D.; KERNAGHAN, S. y SNOW, D. (Eds.) (1991): **Going Private**, Mercury Books, Londres.

VOGELSANG, Y. (1988): "Deregulation and Privatisation in Germany", en **Journal of Public Policy**, vol. 82, nº 2, pp. 195-212.

WELLS, P. y RAWLINSON, M. (1994): **The New European Automobile Industry**, S. Martin Press, New York.

WOMACK, J., JONES, D. y ROOS, D. (1992): **La maquina que cambió el mundo**, McGraw Hill, Madrid.

YAMAMOTO, T. (1993): “An analysis of the privatization of Japan National Railway Corporation”, en CLARKE , T y PITELIS, C. (Eds.)(1993): **The Political Economy of Privatization**, Routledge, Londres, pp. 337-360.

ANEXO N°1

TABLA N° 1 CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE SEAT

(Millones de pesetas corrientes) (1982-1986)

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

Fuente: Memorias de Seat (1982-1986)

TABLA N° 2 COMPARACION ENTRE LAS CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE SEAT Y LAS DE F.RENAULT, CITRÖEN Y P.TALBOT (Porcentajes sobre el Valor de la Producción) (1982-1986)

	1982		1983		1984		1985		1986	
	SEAT	EMP	SEAT	EMP	SEAT	EMP	SEAT	EMP	SEAT	EMP
Ventas netas e ingresos accesorios a la explotación (1)	96.82	96.19	89.36	96.94	92.97	95.42	99.75	98.99	99.31	99.12
+ Aumento existencias	0.00	3.05	8.13	1.94	1.14	3.09	0.00	0.00	0.00	0.00
+Trabajos para su inmovilizado	3.11	0.76	2.48	1.13	5.73	1.49	0.18	1.01	0.63	0.88
+Subvenciones a la explotación	0.07	0.00	0.03	0.00	0.16	0.00	0.07	0.00	0.06	0.00
= Valor de la producción	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
- Compras netas	61.05	62.32	62.03	65.88	61.04	67.26	56.08	65.36	60.70	62.05
+Reducción existencias	1.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.35	1.30	1.60	0.36
-Otros gastos de explotación	12.47	7.95	19.94	8.20	23.87	8.06	26.63	8.22	35.74	8.76
=Valor añadido de la empresa	24.69	29.73	18.03	25.92	15.10	24.68	13.94	25.12	1.96	28.83
-Gastos de personal	20.54	21.27	23.92	19.64	21.58	18.68	18.80	18.45	18.60	16.70
=Resultado bruto de explotación	4.16	8.47	-5.88	6.28	-6.48	6.00	-4.86	6.67	-16.64	12.12
-Dotación amortizaciones	4.71	4.28	4.51	4.18	3.68	4.07	5.46	3.30	6.35	5.23
-Dotación neta provisiones y provisiones	0.60	0.16	0.16	0.55	0.12	0.15	0.41	0.27	2.42	0.18
=Resultado neto de explotación	-1.15	4.03	-10.55	1.55	-10.04	1.78	-10.72	3.10	-25.40	6.71
+Ingresos financieros	0.61	2.63	1.89	4.36	1.53	2.90	1.38	3.05	2.34	2.56
-Gastos financieros	19.33	5.19	22.35	5.41	19.67	6.15	19.13	5.12	5.87	3.84
=Resultado de las actividades ordinarias	-19.87	1.47	-31.01	0.49	-28.17	-1.46	-28.48	1.03	-28.94	5.43
Resultados Extraordinario y de la C.de V.	-0.31	-4.48	3.16	-0.10		-0.02	-0.48	-0.06	-0.81	-0.14
=Resultado antes de impuestos	-20.18	-3.01	-30.50	0.39	-30.85	-1.48	-31.18	1.25	-23.39	5.29

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

Fuente: Memorias de las empresas

TABLA Nº 3 BALANCES DE SITUACIÓN DE SEAT (1982-1986) (Millones de pesetas corrientes)

	1982	%	1983	%	1984	%	1985	%	1986	%
ACTIVO										
Inmoviliz.	153.880	64.05	179.498	56.38	220.118	59.88	95.858	37.19	75.096	31.73
Inmoviliz. Material	108.959	45.35	125.684	39.48	136.660	37.18	77.287	29.98	67.723	28.61
Inmoviliz. Inmaterial	135	0.06	366	0.11	3.488	0.95	8	0.00		0.00
Inmoviliz. Financiero	6.330	2.63	12.082	3.79	16.121	4.39	18.462	7.16	7.373	3.12
Gastos amortizab.	38.456	16.01	41.366	12.99	63.849	17.37	101	0.04		0.00
Circulante	62.712	26.10	75.830	23.82	111.296	30.28	125.358	48.63	134.155	56.68
Existenc.	28.461	11.85	36.686	11.52	38.858	10.57	25.741	9.99	21.880	9.24
Deudores	22.342	9.30	30.920	9.71	58.665	15.96	85.585	33.20	95.821	40.48
Inver. FinancieraT emporal.	160	0.07	143	0.04	112	0.03	91	0.04	3	0.00
Tesorería	2.736	1.14	3.638	1.14	4.714	1.28	7.678	2.98	7.271	3.07
Ajustes period.	9.013	3.75	4.443	1.40	8.947	2.43	6.263	2.43	9.180	3.88
Resultados negativos	23.665	9.85	35.778	11.24	36.190	9.84	36.568	14.19	27.434	11.59
Sit.tran. de financ.		0.00	27.271	8.57		0.00		0.00		0.00
TOTAL	240.257	100	318.377	100	367.604	100	257.784	100	236.685	100

TABLA N° 4 BALANCE DE SITUACION DE SEAT (PASIVO)(1982-1986)

(Millones de pesetas corrientes)

	1982	%	1983	%	1984	%	1985	%	1986	%
PASIVO										
Recursos Propios	29.559	12.30	19.097	6.00	2.151	0.59	22.577	8.76	65.252	27.57
Capital suscrito	36.529	15.20	21.365	6.71	21.365	5.81	33.865	13.14	80.000	33.80
Ctas. actualiz. y revaloriz.	7.302	3.04	5.979	1.88	5.893	1.60	5.710	2.22		0.00
Prima emisión acciones		0.00	21.000	6.60	21.000	5.71				
Reservas		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
Aportac. INI	17.200	7.16	21.050	6.61	21.050	5.73		0.00		0.00
Resultados ejerc. Ant.	(31.472)	-13.10	(50.297)	-15.80	(67.157)	-18.27	(16.998)	-6.59	(14.748)	-6.23
Provisiones	804	0.33	3.230	1.01	2.307	0.63	16.611	6.44	21.943	9.27
Recursos ajen.	205.184	85.40	286.161	89.88	353.019	96.03	208.769	80.99	144.004	60.84
A largo p.	108.673	45.23	156.856	49.27	162.788	44.28	15.775	6.12	21.410	9.05
A corto p.	96.511	40.17	129.305	40.61	190.231	51.75	192.994	74.87	122.594	51.80
Ajustes	4.710	1.96	9.889	3.11	10.127	2.75	9.827	3.81	5.486	2.32
Rtd. posit.		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
TOTAL	240.257	100	318.377	100	367.604	100	257.784	100	236.685	100

Fuente: Memorias de Seat (1982-86)

**TABLA N° 5 COMPARACIÓN ENTRE LOS BALANCES DE SEAT Y LOS DE
F.-RENAULT, CITRÖEN Y P.-TALBOT (1982-1986) (Porcentajes sobre el activo total)**

	1982		1983		1984		1985		1986	
	SEAT	EMPR.	SEAT	EMPR.	SEAT	EMPR.	SEAT	EMPR.	SEAT	EMPR.
ACTIVO										
ACTIVO INMOVILIZADO	64.05	31.08	56.38	38.37	59.88	39.53	37.19	40.70	31.73	32.90
Inmovilizado material	45.35	27.24	39.48	29.83	37.18	30.10	29.98	31.94	28.61	27.20
Inmovilizado inmaterial	0.06		0.11		0.95		0.00		0.00	
Inmovilizado financiero	2.63	2.64	3.79	6.52	4.39	6.86	7.16	5.65	3.12	4.51
Gastos amortizables	16.01	1.19	12.99	2.02	17.37	2.57	0.04	3.11	0.00	1.18
ACTIVO CIRCULANTE	26.10	60.78	23.82	57.30	30.28	56.67	48.63	58.35	56.68	66.67
Existencias	11.85	20.39	11.52	18.97	10.57	20.07	9.99	15.76	9.24	12.44
Deudores	9.30	32.68	9.71	29.48	15.96	31.29	33.20	34.75	40.48	34.92
Inversiones financ. temp.	0.07	0.01	0.04	0.00	0.03	0.13	0.04	0.00	0.00	5.52
Tesorería	1.14	6.45	1.14	7.78	1.28	3.96	2.98	6.73	3.07	12.91
Ajustes por Periodificación	3.75	1.72	1.40	1.66	2.43	1.96	2.43	1.23	3.88	1.23
RESULTADOS NEGATIVOS	9.85	5.21	11.24	3.53	9.84	2.87	14.19	0.17	11.59	0.00
SITUACIONES TRANSITORIAS DE FINANC.		2.13	8.57							
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

TABLA Nº 6 COMPARACION ENTRE LOS BALANCES DE SEAT Y LOS DE F.-RENAULT, CITROEN Y P.-TALBOT (1982-1986) (Porcentajes sobre pasivo total)

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

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

TABLA Nº 6 bis. EL COSTE PARA EL ESTADO DE SEAT: APORTACIONES Y RESULTADOS

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

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

**TABLA N° 7 EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE SEAT
Y DEL GRUPO INI (1982-86) (Millones de pts. corrientes)**

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

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

**TABLA N° 8 RESULTADOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL AUTOMOVIL ENTRE
1982 Y 1986 (Millones de pesetas corrientes)**

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

Fuente: Memorias de las empresas.

TABLA N° 9 MODELOS MAS EXPORTADOS (N° de unidades)					
1983			1986		
Modelo	Empresa	Unidades exportadas	Modelo	Empresa	Unidades exportadas
CORSA	G.Motors	198.345	CORSA	G.Motors	220.730
FIESTA	Ford	131.093	FIESTA	Ford	103.036
PANDA	Seat	46.926	IBIZA	Seat	81.820
R-5	Renault	37.923	POLO	Seat	69.197
GSA	Citroën	33.537	ESCORT	Ford	45.163
R-9	Renault	32.924	S5	F.Renault	44.199
ESCORT	Ford	30.260	P-205	P.Talbot	33.268
RITMO/ RONDA	Seat	29.206	VISA	Citroën	22.442
R-11	Renault	28.911	MALAGA	Seat	20.691
127/FURA	Seat	17.220	ORION	Ford	18.151
VISA	Citroën	12.352	R-4	F.Renault	14.349
DYANE 6-B	Citroën	12.059	PANDA	Seat	13.361
R-4	Renault	6.580	RONDA	Seat	10.090
P-505	P.Talbot	6.314	R-11	F.Renault	6.689
HORIZON	P.Talbot	5.883	BX	Citroën	5.276

Fuente: ANFAC

TABLA Nº 10 MODELOS MAS VENDIDOS EN EL MERCADO ESPAÑOL**(Nº de unidades)**

1983			1986		
MODELOS	Empresa	Nº de unidades	MODELOS	Empresa	Nº de unidades
R-9	Renault	46.100	R-11	F.Renault	69.691
R-5	Renault	40.803	CORSA	G.Motors	54.359
CORSA	G.Motors	37.634	P-205	P.Talbot	52.648
R-18	Renault	37.591	S-5	F.Renault	44.169
RITMO/ RONDA	Seat	32.697	IBIZA	Seat	32.713
FIESTA	Ford	32.302	ESCORT	Ford	31.106
PANDA	Seat	31.439	ORION	Ford	28.236
127/FURA	Seat	30.534	FIESTA	Ford	26.842
HORIZON	P.Talbot	30.502	POLO	Seat	25.895
ESCORT	Ford	29.063	MALAGA	Seat	24.667
131	Seat	23.665	R-21	F.Renault	22.728
R-11	Renault	18.036	BX	Citroën	21.144
VISA	Citroën	14.729	KADETT	G.Motors	20.871
BX	Citroën	11.883	PANDA	Seat	19.855
SAMBA	P.Talbot	8.926	R-9	F.Renault	16.195

Fuente: ANFAC

**TABLA N° 11 CRONOLOGIA DE
LOS MODELOS SEAT (1980-1993)**

MODELO	AÑO DE SALIDA AL MERCADO
PANDA	1980
MARBELLA, MONTAÑA, BAVARIA (Panda)	1982
RITMO/RONDA	1982
IBIZA	1984
MALAGA	1985
TERRA (furgoneta)	1987
IBIZA (II)	1989
TOLEDO	1990
IBIZA NEW STYLE	1991
CORDOBA	1993

Fuente: Solé (1994:144)

TABLA N° 12 FABRICANTES DE AUTOMOVILES PERTENECIENTES AL GRUPO VOLKSWAGEN

EMPRESAS EUROPEAS		
NOMBRE DE LA EMPRESA Y SEDE CENTRAL	Unidades producidas en 1991	Plantilla 1991
Volkswagen AG. Wolfsburg	n.d.	71.321
Volkswagen Bruxelles. Bruselas	211.462	7.695
Volkswagen Bratislava Bratislava.(80% de su capital social)	n.d.	n.d
Audi AG. Ingolstadt	451.265	38.331
Seat, S.A. Barcelona.	552.210	28.666
Skoda. Mlada Boleslav.	109.686	16.359
EMPRESAS NO EUROPEAS		
Volkswagen de México, Puebla.	208.939	18.643
Grupo Autolatina. Buenos Aires y Sao Paulo.	290.463	25.863
Volswagen de South Africa. Utienhage	51.008	8.214
Shangai-Volksswagen	35.000	3.064
Fuente: Elaboración propia en base a la Memoria de Volkswagen 1991.		

TABLA N° 13 VW versus ROVER

	VW	ROVER
Horas trabajadas por semana	26,6	37,0
Promedio salarial al año	21.620 libras (48.000 marcos)	15.600 libras
Remuneración de las horas extras	De Lunes a Viernes: 40% sobre salario base. Sábados, 50% sobre el salario base.	De lunes a viernes: 50% sobre salario base, aunque la oferta de horas es reducida porque las plantas están casi todo el tiempo ocupadas, trabajando las 24 horas en tres turnos.
Vacaciones	6 semanas	5 semanas
Número de trabajadores	101.500	38.000
Fuente: The Guardian, 30 de agosto de 1995, p. 3.		

ANEXO N° 2

TABLA N º1. CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE SEAT

(M illones de pesetas corrientes) (1987-1991)

	1987		1988		1989		1990		1991	
Vtas. netas e ing.acs.explot.	323.178	99.06	390.928	99.44	457.269	99.78	473.233	99.90	551.556	99.20
+Aumento existencias	1.860	0.57		0.00	257	0.06		0.00	2.113	0.38
+Trabajos para su inmov.	1.149	0.35	2.072	0.53	773	0.17	482	0.10	2.314	0.01
+Sub. a la explotación	49	0.02	149	0.04		0.00		0.00	29	0.01
= Valor de la producción	326.236	100	393.149	100	458.299	100	473.715	100	556.012	100
- Compras netas	198.260	60.77	238.863	60.76	304.821	66.51	327.593	69.15	393.761	70.82
+Reducción existencias		0.00	2.844	0.72		0.00	239	0.05		0.00
-Otros gastos de explot.	49.444	15.16	52.278	13.30	62.834	13.71	68.087	14.37	63.675	11.45
=Valor añadido de la empresa	78.532	24.07	99.164	25.22	90.644	19.78	77.796	16.42	98.576	17.32
-Gastos de personal	63.494	19.46	71.885	18.28	83.856	18.30	82.144	17.34	86.219	15.51
Rtdo. bruto de explot.	15.038	4.61	27.279	6.94	6.788	1.48	(4.348)	-0.92	12.357	1.81
-Dotación amortiz.	15.922	4.88	15.578	3.96	11.025	2.41	8.946	1.89	17.000	3.06
-Dot.neta prev. y prov.	1.117	0.34	6.341	1.61	505	0.11	2.638	0.56	2.040	0.37
-Rtdo. neto de explot.	(2.001)	-0.61	5.360	1.36	(4.742)	-1.03	(15.932)	-3.36	(6.683)	-1.61
+Ingresos financieros	6.530	2.00	3.385	0.86	10.677	2.33	17.982	3.80	11.073	1.99
-Gastos financieros	11.616	3.56	8.176	2.08	156	0.03	463	0.10	3.173	0.57
-Rtdo. de las act.ord.	(7.087)	-2.17	569	0.14	5.779	1.26	1.587	0.34	1.217	-0.19
Rtdos. Extr. y de C. de V.	2.057	0.63	603	0.15					1.269	0.23
Rtdo. a. de impuestos	(5.030)	-1.54	1.172	0.30	5.779	1.26	1.587	0.34	2.486	0.45

Fuente: Memorias de Seat (1987-1991).

TABLA N º 2 COMPARACIÓN DE LAS CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE SEAT Y

**LAS DE F.RENAULT, CITRÖEN Y P.TALBOT (Porcentajes sobre el Valor de la Producción)
(1987-1991)**

	1987		1988		1989		1990		1991	
	SEAT	EMPR	SEAT	EMPR	SEAT	EMPR	SEAT	EMPR	SEAT	EMPR
Ventas netas e ingresos accesorios a la explotación	99.06	96.74	99.44	98.24	99.78	98.98	99.90	98.15	99.20	99.93
+Aumento existencias	0.57	2.60	0.00	1.17	0.06	0.18	0.00	0.70	0.38	-1.36
+Trabajos para su inmovilizado	0.35	0.66	0.53	0.59	0.17	0.85	0.10	1.15	0.01	1.43
+Subvenciones a la explotación	0.02	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00
= Valor de la producción	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
- Compras netas	60.77	65.18	60.76	65.15	66.51	66.51	69.15	69.03	70.82	67.23
+Reducción existencias	0.00	0.00	0.72	0.00	0.00	0.00	0.05	0.00	0.00	-1.36
-Otros gastos de explotación	15.16	9.38	13.30	11.43	13.71	11.85	14.37	12.51	11.45	13.13
=Valor añadido de la empresa	24.07	25.44	25.22	23.42	19.78	21.64	16.42	18.46	17.32	21.00
-Gastos de personal	19.46	13.85	18.28	13.40	18.30	12.62	17.34	12.54	15.51	13.09
Resultado bruto de explotación	4.61	11.59	6.94	10.01	1.48	9.02	-0.92	5.93	1.81	7.91
-Dotación amortizaciones	4.88	4.21	3.96	3.05	2.41	2.60	1.89	3.00	3.06	3.81
-Dotación neta previsiones y provisiones	0.34	0.31	1.61	0.19	0.11	0.29	0.56	0.44	0.37	0.69
-Resultado neto de explotación	-0.61	7.07	1.36	6.77	-1.03	6.13	-3.36	2.49	-1.61	3.41
+Ingresos financieros	2.00	3.17	0.86	2.22	2.33	2.39	3.80	1.74	1.99	1.41
-Gastos financieros	3.56	2.92	2.08	1.43	0.03	1.12	0.10	0.73	0.57	0.45
-Resultado de las actividades ordinarias	-2.17	7.32	0.14	7.56	1.26	7.40	0.34	3.50	-0.19	4.37
Resultados Extraordinarios y de C. de V.	0.63	0.35	0.15	0.24		-0.04		-0.76	0.23	-1.85
Resultados antes de impuestos	-1.54	7.67	0.30	7.80	1.26	7.36	0.34	2.74	0.45	2.52

Fuente: Elaboración propia en base a las memorias de las empresas.

TABLA Nº 3 BALANCES DE SITUACIÓN DE SEAT (1987-1991) (Millones de pesetas corrientes)

	1987	%	1988	%	1989	%	1990	%	1991	%
ACTIVO										
ACTIVO INMOVILIZADO	63.959	29.99	61.364	29.53	70.400	39.18	116.365	49.58	215.730	56.02
Inmovilizado material	55.934	26.23	48.665	23.42	49.191	27.37	77.950	33.21	164.704	42.77
Inmovilizado inmaterial	7	0.00	1.575	0.76	4.735	2.64	11.629	4.96	20.087	5.22
Inmovilizado financiero	8.018	3.76	11.124	5.35	16.474	9.17	26.786	11.41	30.939	8.03
Gastos amortizables		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS		0.00		0.00		0.00		0.00	1.686	0.44
ACTIVO CIRCULANTE	144.261	67.65	146.419	70.47	109.294	60.82	118.322	50.42	167.655	43.54
Existencias	23.740	11.13	20.897	10.06	25.733	14.32	23.061	9.83	31.165	8.09
Deudores	104.156	48.84	114.458	55.08	60.752	33.81	74.511	31.75	103.779	26.95
Inversiones financ. Temporales	6.021	2.82		0.00	22.630	12.59	18.100	7.71	30.855	8.01
Tesorería	6.672	3.13	9.401	4.52	177	0.10	1.912	0.81	1.629	0.42
Ajustes por periodificación	3.672	1.72	1.663	0.80	2	0.00	738	0.31	227	0.06
RESULTADOS NEGATIVOS	5.031	2.36		0.00		0.00		0.00		0.00
SITUACIONES TRANSITORIAS DE FINANC.		0.00	3	0.00		0.00		0.00		0.00
TOTAL	213.251	100	207.786	100	179.694	100	234.687	100	385.071	100

TABLA N° 3 (CONTINUACIÓN) BALANCES DE SITUACION DE SEAT (1987-1991) (Millones de pesetas corrientes)

	1987	%	1988	%	1989	%	1990	%	1991	%
PASIVO										
FONDOS PROPIOS	37.818	17.73	56.787	27.33	57.960	32.25	99.739	42.50	101.326	26.31
Capital suscrito	80.000	37.51	81.000	38.98	81.000	45.08	84.000	35.79	84.000	21.81
Ctas. actualiz. y revaloriz.		0.00	23.000	11.07	23.000	12.80	15.739	6.71	15.739	4.09
Reservas		0.00		0.00		0.00		0.00	1.587	0.41
Resultados ejerc. anteriores	(42.182)	-19.78	(47.213)	-22.72	(46.040)	-25.62		0.00		0.00
Subvenciones al capital		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERC.		0.00		0.00		0.00		0.00	352	0.09
PROVISIONES y PREVISIONES	24.185	11.34	34.203	16.46	32.490	18.08	27.274	11.62	24.287	6.31
ACREEDORES	144.841	67.92	105.728	50.88	83.465	46.45	106.087	45.20	256.620	66.64
Acreeedores a largo plazo	10.469	4.91	66	0.03	10.983	6.11	20.869	8.89	74.453	19.33
Acreeedores a corto plazo	134.372	63.01	105.662	50.85	72.482	40.34	85.218	36.31	182.167	47.31
AJUSTES POR PERIODIFICA.	6.407	3.00	9.896	4.76		0.00		0.00		0.00
RESULTADOS POSITIVOS		0.00	1.172	0.56	5.779	3.22	1.587	0.68	2.486	0.65
TOTAL	213.251	100	207.786	100	179.694	100	234.687	100	385.071	100

Fuente: Elaboración propia en base a las memorias de Seat (1987-91)

**TABLA N° 4 COMPARACION ENTRE LOS BALANCES DE SEAT Y LOS DE
F.-RENAULT, CITROEN Y P.-TALBOT (1982-1986)
(Porcentajes sobre activo total)**

	1987		1988		1989		1990		1991	
	SEAT	EMP	SEAT	EMP	SEAT	EMP	SEAT	EMP	SEAT	EMP
ACTIVO										
ACTIVO INMOVILIZADO	30.52	31.17	29.77	32.42	39.18	31.66	49.74	36.01	56.06	33.84
Inmovilizado material	26.69	26.14	23.61	26.40	27.38	25.63	33.32	31.44	42.80	30.13
Inmovilizado inmaterial	0.00	0.00	0.76	0.00	2.64	0.00	4.97	0.49	5.22	0.04
Inmovilizado financiero	3.83	4.91	5.40	5.87	9.17	5.38	11.45	4.07	8.04	3.66
Gastos amortizables	0.00	0.12	0.00	0.15	0.00	0.65	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.44	0.00
ACTIVO CIRCULANTE	67.65	68.83	70.47	67.58	60.82	68.34	50.42	63.98	43.54	66.16
Existencias	11.33	16.85	10.14	19.59	14.32	18.15	9.86	21.52	8.10	16.96
Deudores	49.70	35.19	55.53	27.54	33.81	31.23	31.85	31.10	26.97	31.89
Inversiones financ. temporales	2.87	16.19	0.00	13.82	12.59	14.92	7.74	10.99	8.02	17.05
Tesorería	3.18	0.59	4.56	6.63	0.10	4.04	0.82	0.37	0.42	0.26
AJUSTES POR PERIODIFICACION	1.75	3.29	0.81	2.04	0.00	1.24	0.32	0.10	0.06	0.09
RESULTADOS NEGATIVOS	2.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SITUACIONES TRANSITORIAS DE FINANC.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

**TABLA N° 4 (CONTINUACIÓN) COMPARACIÓN ENTRE LOS BALANES DE SEAT Y
LOS DE RENAULT, CITRÖEN Y P.TALBOT (1987-1991)
(Porcentajes sobre pasivo total)**

	1987		1988		1989		1990		1991	
	SEAT	EMP	SEAT	EMP	SEAT	EMP	SEAT	EMP	SEAT	EMP
PASIVO										
FONDOS PROPIOS	17.73	26.99	27.33	36.53	32.25	39.03	42.50	49.66	26.31	49.99
Capital suscrito	37.51	9.35	38.98	9.81	45.08	8.97	35.79	9.90	21.81	9.11
Ctas. actualiz.	0.00	4.31	11.07	4.49	12.80	4.07	6.71	4.48	4.09	4.11
Reservas	0.00	12.84	0.00	21.44	0.00	25.35	0.00	34.84	0.41	36.49
Rtds. ejerc. ant.	-19.78	0.00	-22.72	0.00	-25.62	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Subvenciones al capital	0.00	0.49	0.00	0.79	0.00	0.64	0.00	0.44	0.00	0.28
Ingresos a distribuir en varios ejerc.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.09	0.09	0.11
Provisiones	11.34	5.03	16.46	5.13	18.08	4.96	11.62	5.36	6.31	4.20
ACREEDORES	67.92	54.31	50.88	40.99	46.45	39.13	45.20	39.52	66.64	43.05
Acreeedores a l.p.	4.91	7.83	0.03	4.62	6.11	2.84	8.89	2.33	19.33	1.67
Acreeedores a c.p.	63.01	46.47	50.85	36.38	40.34	36.29	36.31	37.19	47.31	41.38
Ajustes por per.	3.00	4.00	4.76	3.59	0.00	3.13	0.00	0.28	0.00	0.28
Rtds. positivos	0.00	9.67	0.56	13.75	3.22	13.75	0.68	5.09	0.65	2.36
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a las memorias de las empresas (1987-91)

TABLA Nº 5 CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE SEAT (AÑOS 1993 y 1994) (Millones de pesetas)			
GASTOS			
	1992	1993	1994
Reducción de las existencias de productos terminados y en curso	2.802	0	9.604
Aprovisionamiento	468.234	362.025	273.535
Gastos de Personal	95.340	104.800	74.079
Dotaciones para amortizaciones del inmovilizado	20.690	30.251	47.438
Variación de las provisiones de tráfico	1.100	12.772	6.062
Otros gastos de explotación	90.791	92.463	68.460
BENEFICIOS DE EXPLOTACION		0	0
Variación de las provisiones de inversiones financieras	2.675	(67)	(59)
Gastos financieros y gastos asimilados	13.325	37.153	35.298
Diferencias negativas de cambio		20.882	5.416
RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS		0	0
RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS		0	0
Gastos extraordinarios		52.700	1.873
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS		0	8.205
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS		0	0
Impuesto de Sociedades	861	(1.627)	(15.328)
RESULTADOS DEL EJERCICIO (BENEFICIOS)		0	0
Fuente: Memorias de Seat. Años 1994 y 1995.			

TABLA Nº 6 CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE SEAT (AÑOS 1993 y 1994) (Millones de pesetas) INGRESOS			
	1992	1993	1994
Importe neto de la cifra de negocios	632.907	493.532	401.438
Trabajos realizados por la propia empresa	23.178		
Aumento de las existencias de productos terminados y en curso		9.230	0
Otros ingresos de explotación	15.083	19.938	30.550
PERDIDAS DE EXPLOTACION		74.126	
Ingresos de participaciones en capital	2.465	71	44.387
Ingresos de otros valores y de créditos del activo inmovilizado	43	75	79
Otros intereses e ingresos asimilados	7.229	9.492	10.659
Diferencias positivas de cambio		2.024	502
RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS		46.306	8.619
PERDIDAS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS	13.617	120.432	53.006
Ingresos extraordinarios		20.190	10.078
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	435	32.510	0
PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS		152.942	44.801
RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS)	12.756	151.315	44.801
Fuente: Memorias de Seat. Años 1994 y 1995.			

TABLA N° 7 BALANCES DE SITUACION DE SEAT (AÑOS 1993 y 1994) (Millones de pesetas)			
ACTIVO	1992	1993	1994
INMOVILIZADO	376.706	354.149	308.609
Gastos de establecimiento	16.777	15.361	11.781
Inmovilizaciones inmateriales	37.222	36.725	31.030
Inmovilizaciones materiales	280.817	263.629	243.805
Inmovilizaciones financieras	41.890	38.434	21.993
Gastos a distribuir en varios ejercicios	4.306	4.032	3.789
ACTIVO CIRCULANTE	90.992	169.172	205.135
Existencias	30.568	39.066	22.816
Deudores	36.771	48.244	41.889
Inversiones financieras temporales	22.311	77.491	79.808
Tesorería	427	484	59.444
Ajustes por periodificación	915	3.887	1.178
TOTAL	472.004	527.353	517.533

TABLA N° 7 (Continuación) BALANCES DE SITUACION DE SEAT (AÑOS 1993 y 1994) (Millones de pesetas)			
PASIVO	1992	1993	1994
FONDOS PROPIOS Y SUBVENCIONES PRIVADAS	91.056	(60.259)	22.578
Capital suscrito	84.000	84.000	10
Primas de emisión	15.739	15.739	82.300
Reservas	4.073	4.073	0
Resultados de ejercicios anteriores	(12.756)	(12.756)	(60.259)
Subvención privada irrevocable		0	30.000
INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS		395	347
PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS A L.P.	10.182	35.341	33.252
ACREEDORES A L.P.	195.944	266.861	250.722
ACREEDORES A C.P.	174.494	253.935	188.426
PROVISIONES PARA RIESGOS		31.080	22.208
Ajustes por periodificación	328		
TOTAL	472.004	527.353	517.533