

SEAT años 70. Puerta a Europa de la industria española

Javier Martínez- Pardo Wangüemert

SEAT o como se decía en aquellos entonces “la SEAT”, fue todo un hito industrial desde sus inicios en los años 50 y cambió para siempre la fisonomía de nuestras ciudades, carreteras, industria y hasta el propio semblante de sus afortunados propietarios, pues había que ver como se les mudaba la cara a esos primeros poseedores de un SEAT, que pasaban de la modesta Vespa o incluso del équido a un flamante 1400 o a un 600. SEAT también representó la salida al exterior de nuestras empresas. Nuestros coches empezaban a venderse fuera de España, ¡incluso en Europa!

Todas las historias pasadas de éxito industrial tienen sus protagonistas, personas de otras décadas que empeñaron todo su esfuerzo en legarnos un país más industrializado, desarrollado y en definitiva más próspero para todos.

Hemos tenido el privilegio de entrevistar en Radio UNED a uno de esos protagonistas, Don Javier Martínez- Pardo Wangüemert¹. Javier forma parte de la

¹link



memoria viva de una de las etapas más apasionantes de nuestro fabricante de automóviles, la SEAT.

Nos acercamos a los años 70, cuando SEAT era el primer productor de automóviles de España y una de las empresas pioneras de la exportación en nuestro país, acercándonos a la que él llama la SEAT Imperial.

Antes de SEAT trabajé como miembro del Gabinete de Estudios de la Comisaría del Plan de Desarrollo Económico y Social, que en aquellos entonces dependía de Presidencia del Gobierno, con responsabilidades en sectores tales como: Pesca, Alimentación, Señales de Alerta (Seguimiento de índices de

Javier Martínez- Pardo Wangüemert



Nacido en 1944, cursó Bachillerato en el prestigioso Colegio del Pilar de Madrid y en 1967, obtiene su licenciatura en Económicas por la Universidad Complutense.

En 1968 forma ya parte de la Comisaría del Plan de Desarrollo. A partir de ahí su vida profesional queda definitivamente vinculada al mundo del automóvil.

Desde 1970 se convierte en uno de los máximos responsables de exportación en SEAT. Y de 1980 a 1990 es fichado por Land Rover Santana, como Director de Exportación.

Bolsa, Empleo, Inflación, etc.), análisis de la coyuntura económica y sobre todo comercio interior.

Uno de los grandes objetivos de los Planes de Desarrollo, fue la creación

de los llamados Polos de Desarrollo, impulsados por el ministro tecnócrata López Rodó. Había que dejar ya atrás la desfasada autarquía, nivelar la balanza de pagos, impulsar el desarrollo industrial y atajar el déficit comercial, que se compensaba entonces con remesas de emigrantes, turismo, y exportaciones agrícolas. Pero a partir de aquellos momentos la exportación industrial, cobró un enorme protagonismo en nuestra balanza de pagos.

Tuve la fortuna de formar parte de esa experiencia y de ese ambicioso primer plan de desarrollo de tres y que abarcó el periodo comprendido entre 1964-1967. Aunque SEAT era de titularidad estatal, no estuvo incluida en ese primer plan de desarrollo, al fin y al cabo, Madrid y Barcelona eran de los pocos “polos” desarrollados en España por aquellos entonces.

En junio de 1970 y aún con pocos años, ingresé en SEAT y fui destinado a la sede de Barcelona, como Inspector Comercial de la red de Distribuidores, pero pronto inicié mi andadura internacional y a los ocho meses regresé a Madrid, al ser reclamado por el Departamento de Exportaciones. En 1971 ese Departamento de Exportaciones era aún muy reducido, a pesar de la importancia que se le quería ya otorgar a las ventas internacionales, sus componentes, nosotros, se podían contar con los dedos de una mano, la verdad.

En España y en esas fechas, la competencia era reducida, pero de importancia: Renault en 1951, Citroën en 1957, Chrysler en 1966, Authi en 1966. Y en 1972 con la entrada de Ford, aunque fue operativa desde 1976. Pero las ventas nacionales no constituían aun un reto. La competencia existía, pero la demanda era inmensa.

En esa época, en el mercado interior, a las ventas no se las llamaba ventas, simplemente decíamos “entregas”. Era muy común oír: ¿cuántos coches hemos entregado hoy? Si los clientes hubiesen oído semejante pregunta, no sé qué podría haber pasado. Para que os hagáis una idea, era muy común recibir de los clientes una petición de ayuda, para aligerar la espera en la compra de un 850 rojo, y salir del concesionario montado en un 124 familiar azul metalizado, eso sí, con lágrimas en los ojos en agradecimiento.

Pero la exportación era otra cosa, había que competir en mercados muy maduros y con una enorme competencia y eso constituía un reto inmenso que empezábamos a afrontar. La experiencia de exportar coches españoles en los años 70 fue muy estimulante para mí, pero desde luego muy diferente a la de nuestros días. La falta de medios materiales, como faxes, teléfonos móviles, ordenadores personales, e incluso calculadoras de bolsillo, se compensaba con un mundo en paz donde podíamos movernos. Se volaba, sin ningún control de seguridad, ni para el pasajero ni

para su equipaje, en vuelos y aeropuertos no colapsados de gente. Rápidamente, sin retrasos, y con un trato vip al viajero por parte de las tripulaciones. Todo ello acabó en 1973. En el mes de octubre nos vino la guerra del Yom Kippur, esa guerra la vivimos desde el salón del automóvil en París. Solo unos meses después, en diciembre, un atentado a un vuelo de Pan-Am en el aeropuerto de Roma y la crisis del petróleo acabarían con todo ese espejismo.

Las primeras exportaciones de SEAT se iniciaron con algunas ventas aisladas en Colombia, Chipre, Angola (este país fue un gran cliente), Congo Brazzaville, Zaire, Camerún, Libia, Egipto, Líbano, Togo, Ecuador, Guatemala y algún otro lugar que puede haberse borrado ya de mi memoria.

El salto definitivo vino de la mano de Fiat. Ésta facilitó la entrada a SEAT, para determinados modelos y para algunos países, a través de la red de concesionarios de la propia Fiat y así es como en Finlandia, Noruega, Países Bajos y Dinamarca empezaron a verse nuestros SEAT. A partir de esos cuatro países, puede decirse que SEAT se internacionalizó oficialmente, y comenzó a ser conocida como marca a nivel europeo. Había que publicitar y dar a conocer nuestros coches y para ello las ferias eran una oportunidad única. Recuerdo que estuve como jefe de stand, en el Salón del Automóvil de París, en 1972. Para nosotros todo un hito, pues era la primera vez que una empresa española

de fabricación de automóviles asistía a ese evento, desde el final de la contienda. Nos costó sangre sudor y lágrimas conseguir un solo modesto stand, pues la admisión de marcas era por estricta antigüedad. No éramos ni Mercedes ni Citroën. A partir de ahí y durante toda la década de los años 70 acudimos a este salón, así como al de Ginebra, rodeados de todos esos grandes.

Asistimos también a ferias auspiciadas por el INI, en lugares tan poco prometedores comercialmente como Trípoli, Guatemala o Zaire. Normalmente contra nuestra voluntad, pues no eran ferias del sector y nuestra presencia servía únicamente para prestigiar el pabellón español.

Como anécdota final sobre las ferias de aquella época, recuerdo que las marcas japonesas ya estaban presentes, con unos diseños y acabados que nos parecían entonces impresentables. La gracia, era hacerles una visita en los pocos momentos que podíamos liberarnos, eso sí, con una pose condescendiente. Mientras, los japoneses visitaban nuestros stands, repletos de máquinas fotográficas. Han pasado ya 40 años. Me pregunto quién ha ganado la batalla.

Aunque SEAT era mayoritariamente de titularidad española, dependía tecnológicamente de FIAT, por lo que nuestras iniciativas exportadoras venían muchas veces condicionadas por nuestro



socio tecnológico. Las relaciones SEAT-FIAT en materia de exportación, se instrumentaban mediante reuniones de coordinación que con carácter trimestral se celebraban alternativamente o bien en Madrid o bien en Torino.

Las relaciones nunca fueron fáciles debido al diferente peso de cada una de nuestras respectivas empresas, y los de nuestra generación que tuvimos que aprender latín, pronto popularizamos en nuestra casa para encarar las reuniones con ellos, el Fiat volutas tuas in ómnibus (Hágase tu voluntad en todas las cosas). Fue nuestra divisa y nuestra servidumbre. Además de socios tec-

nológicos eran accionistas de nuestra empresa. Era difícil negociar, la verdad. Recuerdo al personal y el ambiente de Fiat, en Corso Marconi (Torino), éste era digno de una película de los Borgia. Me impartieron un buen Máster. Para que se hagan una idea, les cuento una anécdota que de por sí sola resume lo que afirmo. El Director Comercial de Europa (para entendernos, como la mano derecha de Bill Gates en nuestros días) organizó una convención internacional en Torino, donde acudimos toda la red comercial SEAT-FIAT de Europa. El día de la inauguración de esta convención, este señor se enteró en la habitación de su hotel, antes de acudir a

la misma y por la radio, que había sido cesado la noche anterior. Creo que me he quedado corto con lo de los Borgia. Nosotros también teníamos nuestro ambiente propio. Como ya he querido insinuar, la SEAT que yo me encontré era una empresa patriarcal, con un rígido respeto/separación entre las distintas categorías de empleados y había un alejamiento casi de muro de Berlín, entre los llamados titulados y el personal auxiliar y administrativo. Había un culto a la autoridad. La estratificación social, estaba claramente definida en compartimentos estancos, donde directores, jefes de departamento y jefes de servicio ocupaban el estamento superior. Los titulados superiores el intermedio y el personal administrativo, personal de taller y mantenimiento los últimos lugares. Aunque el tono era patriarcal y paternalista, había una clara divisoria a partir de titulado superior. Si bien, el sentimiento compartido de pertenencia a semejante gigante nos unía a todos, pues trabajar ahí en los años 70 era como haber ganado unas oposiciones y tener un futuro resuelto. La sede central de Madrid y sus oficinas revestían la apariencia de un ministerio, con bedeles uniformados y sentados en su pasillo respectivo, en dependencias de la alta dirección o en las direcciones de la empresa. Servían el café, prensa, etc. y acompañaban a las visitas a las salas de espera. Por el contrario, la fábrica de Barcelona, en zona franca presentaba un carácter más es-

partano. Yo creo que lo exageraban, por su ancestral inquina a “los de sede central” como nos llamaban. Las dos mencionadas sedes de SEAT en los 60 y 70 eran como aquellas aldeas vecinas que, aun teniendo el mismo modo de vida y sustento, estaban siempre mal avenidas y a la gresca.

Los avances tecnológicos en nuestras dos sedes se fueron sucediendo poco a poco, como en el resto de España. Fijaros cómo ha avanzado el mundo, recuerdo, no sé en qué año, que se instalaron dos máquinas de fax, la una en el despacho del director comercial en Madrid, la otra en el despacho del director de fábrica en Barcelona. En ambos despachos, un cartelito anunciaba la prohibición de tocarlas, bajo pena de despido inmediato. Los primeros faxes intercambiados con éxito nos provocaron la misma ilusión que la llegada del hombre a la luna.

Las ventas nacionales se realizaban a través de un doble canal comercial, las filiales propias y la red de distribuidores SEAT. Ello implicaba una competencia entre redes, lo que provocaba efectos de todo tipo. La exportación de SEAT, se realizó a través de la red propia de SEAT, y a través de la red Fiat.

Ahora creo que es momento de hablar algo de los modelos de los que disponíamos para convencer a nuestros clientes extranjeros de que compraran uno de nuestros SEAT. Ciertamente la oferta de modelos a los que teníamos



Seat 850 Sport Spider
(La Vanguardia)

Área de almacenamiento de los Seat 600 en los años sesenta. En 1972 uno de cada cuatro coches que circulaban en España era un 600.(El País - abajo)



acceso dentro de los desarrollos de FIAT era escasa:

MODELO	AÑO	MODELO	AÑO
1400	1953	127	1972
600	1957	132	1973
1500	1963	133	1974
850	1966	131	1975
124	1968	128 sport	1976
1430	1969	Ritmo	1979

Comparados los distintos modelos en la tabla se ve la clara diferencia entre

los dos períodos: En los primeros 16 años, solo se lanzaron 6 modelos. En el segundo periodo, 7 años, se lanzaron 6 modelos, lo que da idea del desarrollo industrial. Analizando esta tabla vemos que la década de los 70, la mía en SEAT, no fue muy prolífica en cuanto a nuevos diseños, si bien y ya más adelante los modelos 127 y 132 fueron todo un éxito que aprovechamos nosotros como exportadores.

Mención aparte merece el modelo 133, que fue lanzado en el año 1974. El 133 era ya un diseño propio, aunque modesto, pues no pretendía ser más que un utilitario de ciudad. Y aunque no era un gran desarrollo desde el punto de vista tecnológico, si lo fue de nuestro departamento de exportación en SEAT, conseguimos venderlo inicialmente en Egipto y posteriormente montamos una fábrica ahí para su ensamblaje. Finalmente, su patente de fabricación fue vendida a Egipto en 1976 y era común verlos rodar por el caluroso Cairo con el apelativo en árabe de Mia Talata o Talatín. Un gran logro para un pequeño departamento, pues es momento de narrar lo reducido que era ese nuestro departamento a pesar de la importante misión encomendada.

En 1970, cuando ingrese en el departamento de exportación lo constituíamos solo 3 personas, aparte del personal administrativo. Cuando en 1980 abandoné SEAT para ocuparme de la exportación en NISSAN, nuestra plantilla había aumentado en tan sólo 3 personas.

Ya sé que es una cursilería, pero con la licencia que permiten mis muchos años, me apropie de las palabras de Churchill -al fin y al cabo nació en esos años de contienda mundial- cuando dijo "Nunca tantos debieron tanto a tan pocos".

Pero toda esta historia tuvo su final. Finalmente, la SEAT Imperial y española de los 70 que yo conocí, se desmoronó y en mi opinión, fueron varios los motivos. En primer lugar la política de modelos que nos vimos obligados a llevar, y a veces, la citaría de FIAT en conceder la licencia de fabricación de los novísimos modelos que salían de sus cuartos de diseño. Pero esta dependencia de la Fiat, que es obvio que influyó no fue la única razón. En mi hubo más. El modelo 850 no constituyó nunca, lo que había sido el 600, ni pudo reemplazarlo.

El exitoso Fiat 128 nunca se construyó en España, lo que hubiese sido fundamental para contrarrestar a Renault. El modelo 133 fracasó en España desde su nacimiento -un motor muy escaso y dado a sobrecalentamientos- que felizmente se pudo vender la tecnología de fabricación a Egipto, operación en la que intervine personalmente. La compra de la fábrica de Landaben (Pamplona) impuesta a la SEAT, fue una rémora sin conseguir a cambio, ninguna contraprestación. La nefasta gestión de las relaciones con Fiat.



En abril de 1979, se permitió a Fiat gestionar la SEAT, como preparación para su final integración en el grupo italiano. Yo mismo, por órdenes de mi nuevo jefe italiano, envié una carta a la red exterior de SEAT comunicándoles nuestro amargo adiós tras muchos años de trabajo y lealtades compartidas. Al final ni eso pudo ser. Las negociaciones con FIAT se quebraron. No hubo compra ni integración y quedamos compuestos y sin novia.

Otro motivo fue la calidad del producto y su imagen y la reacción del cliente "SEATÓN". Nunca pudimos, que yo sepa, utilizar anuncios como los de Renault, magistrales y atrevidos todos ellos.

Sin olvidar la venganza del cliente SEAT, recordando las colas para conseguir un coche y el trato recibido en el pasado,

durante nuestras vacas gordas, fue irse a la competencia. Influyó la entrada de Ford y GM en el mercado español, también sin ninguna compensación para la industria ya existente.

Los actores de este final de Historia, que también los hubo, fueron el Ministerio de Industria de aquellos entonces, el INI y claro está Fiat. Los empleados de SEAT y otros, pagaron las consecuencias. Pero todo esto es ya historia, la de SEAT de lo que fue y de lo que pudo ser y también la mía. ■

