

En estos momentos el sector entero se estaba globalizando a un ritmo vertiginoso. El aumento del proteccionismo y el caótico movimiento de las divisas, estaba obligando a las empresas a montar instalaciones de fabricación, fuera de sus bases nacionales que, dado al alto costo de construir fábricas en otros países, llevó a los fabricantes a hacer acuerdos "joint ventures". En 1984 VW sustituyó el primer coche en Japón con un "Joint venture" con Nissan, además se estaba tratando la compra de SEAT.

El 25 de Febrero, el Consejo de Volkswagen dió su aprobación final para comprar el 51% de SEAT VW tenía previsto adquirir un 24% adicional en 1986 y el 25% restante en 1990.

La inversión total se estimaba en 500.000 millones de pesetas en 1990, convirtiéndose así en la mayor inversión extranjera en la historia de España.

En dicha adquisición debemos considerar los costes que se tuvieron en España. Así, a última hora el gobierno tuvo que inyectar a SEAT 185.000 millones de pesetas, destinados a subsanar la enorme deuda acumulada en los últimos 5 años y el apoyo del gobierno para la reducción de puestos de trabajo antes de 1990, hasta situarse en 17/18.000 empleados. En 1986 la plantilla era de 22.000, y años anteriores, de 30.000 empleados.

El consejo de ministros finalmente aprobó la operación de Diciembre de 1985.

La reciente historia de SEAT es suficiente explicación para que el ministro de industria Español, Joan Majer y muchos otros consideraran la venta como un éxito.

Desde 1950 hasta 1981 SEAT era una empresa gestionada por el INI y FIATO. La parte italiana aportaba la tecnología, la línea de productos y la alta dirección. Estas tres aportaciones desaparecieron de pronto cuando FIAT inesperadamente abandonó la empresa. Trabajando sólo, y más tarde bajo un acuerdo de coopera-

ción limitada con VW, el único fabricante español, que logró desarrollar varios modelos nuevos y ampliar su producción.

Sin embargo, las pérdidas eran enormes y los costes de su deuda aumentaron vertiginosamente, superando ambos los 30.000 millones de 1984. De las dos opciones que el gobierno español tenía ante sí, cerrar SEAT o gastar miles de millones para atraer un comprador multinacional, se escogió la última como la menos costosa en términos políticos sociales y financieros.

Al parecer, VW tenía la intención de mantener la identidad independiente de SEAT y fortalecer la red de concesionarios, a pesar de que SEAT sólo había podido captar el 1,4 % del mercado europeo en 1985, las ventas europeas de SEAT podían llegar a reforzar la posición de liderazgo de VW.

La cuota de mercado de VW en España que había crecido del 1% en 1.982 al 8,6% en 1986, también tenía posibilidades de crecimiento.

La estrategia de inversiones de VW para SEAT incluía la construcción de una fábrica robotizada en Martorell para sustituir la tecnológicamente anticuada fábrica de Barcelona.

VW, que preveía la producción total de SEAT alcanzaría los 400.000 automóviles en 1990, incluyendo 138.000 de VW. El récord anterior de producción anual de SEAT, establecido en 1974 era de 365.000 coches .

Un difícil escollo en las negociaciones entre VOLKSWAGEN y SEAT era la necesidad de VW de garantizar a los sindicatos alemanes que la adquisición no perjudicaría los puestos de trabajo en Wolfsburg. Los sindicatos españoles, en cambio, parecían aceptar el hecho de que se perderían muchos puestos de trabajo en España.

Si analizamos con profundidad este ejemplo podemos identificar como problemas para ambas compañías los siguientes: