

LA EUROPA DE LOS NEGOCIOS



Agnelli con Kosyguin (a la izquierda de estas líneas). El convenio con la URSS podrá dar a la FIAT una imagen definitivamente internacional. Sobre estas líneas, Pierre Bercot. La Citroën no podía seguir gobernada por sistemas arcaicos.

TURIN.—La partida ha terminado. El Salón del Automóvil se ha abierto este año bajo el signo del acuerdo Fiat-Citroën. El negocio se ha cerrado, ha nacido el nuevo imperio; desde ahora en adelante en todos los salones del automóvil, como ya ha ocurrido en el de París y en este de Turín, las líneas evanescentes de la DS se exhibirán junto a las carrocerías mucho menos delicadas del «500» y del «850», mientras que a sus espaldas podrán admirarse los grandes motores de la Maserati, con la que la Citroën firmó hace un año un acuerdo de producción.

Es verdad que en el comunicado oficial con que se ha sancionado el nacimiento del nuevo imperio no faltan manifestaciones de respeto hacia el general De Gaulle. El comunicado se abre con el anuncio de un acuerdo para la coordinación de las investigaciones, al cual el general había dado su asentimiento, aun a sabiendas de que por sí solo no hubiese tenido ninguna importancia.

A continuación se alude al acuerdo económico, exactamente el que De Gaulle quería evitar: el capital que controlará a la Citroën será francés (y en este punto se han respetado las preocupaciones del general), pero la Fiat poseerá un 15 por 100 del capital Citroën. Se trata, claro está, de un punto de partida: insuficiente para justificar futuros caprichos del general, pero que basta para garantizar a la Fiat el control sobre la ges-

ción de la sociedad y, sobre todo, susceptible de nuevos aumentos. Para compensar de cara a la opinión pública francesa el empleo del veto del general y dar una apariencia de «paritariedad» a la operación, el acuerdo oficial prevé para la Citroën un derecho de opción sobre las acciones Fiat equivalentes a la participación inicial Fiat en la Citroën: pero es poco probable que una sociedad cuyas deudas han aumentado en un 90 por 100 en los tres últimos años pueda adquirir cierto control de la Fiat (a menos que no esté alimentada por la propia sociedad turinesa, y en este caso todo se resolvería en un mecanismo de cruce de participaciones a nivel internacional).

es el momento de los patronos

El comunicado oficial, sin embargo, habla de una aportación «inicial» de la Fiat: lo que significa que habrá nuevas aportaciones, que ha nacido la primera industria automovilística supranacional y que el bastón de mando está en manos del presidente de la Fiat. Para llegar a este resultado ha sido precisa la férrea voluntad de dos «grandes patronos» recién llegados a la cumbre del poder: François Michelin y Gianni Agnelli.

Michelin está convencido de que ya ha pasado el momento de los dominios económicos diversificados hasta la exageración. Michelin es el gran in-

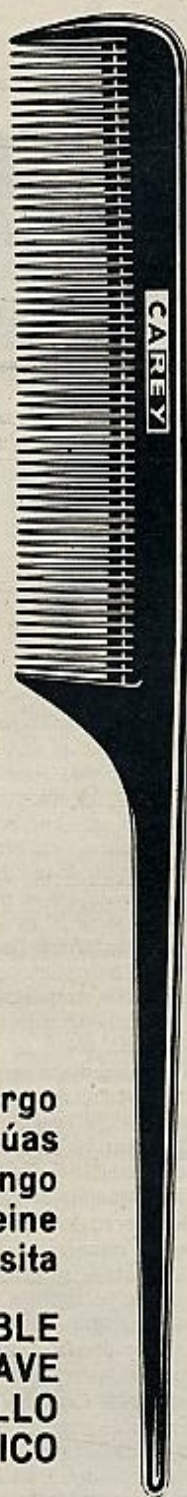
dustrial de los neumáticos y ha de ocuparse de la competencia con los demás gigantes internacionales. La industria automovilística es un buen cliente, si las cosas le van bien; si, por el contrario, le van mal, como a la Citroën, no es más que un peso, y lo mejor es deshacerse de él tan pronto como sea posible. El prestigio que le proporcionaba la posesión de una industria tecnológicamente avanzada como la Citroën no le compensaba en los resultados comerciales, más bien deplorables, y cuando, al fin, decidió controlar personalmente las operaciones del indudable lugarteniente de la familia Michelin en la Citroën, Pierre Bercot, comprendió que la industria estaba gobernada según sistemas totalmente arcaicos: no se seguía la distribución, no se prestaba atención alguna al mercado y la productividad era bajísima.

Michelin optó entonces por independizar de la Citroën varios establecimientos y sucursales que confirió a dos sociedades nuevas, cuya presidencia confió a un «manager» casi de su misma edad y de la misma edad que Gianni Agnelli: Claude Alain Sarre; el único hombre que dispone, hoy en día, en la «casa» de Quai de Javel. Bercot sigue siendo el presidente nominal de la sociedad.

Michelin no podía encontrar a un «partner» más idóneo que Gianni Agnelli para llevar a buen puerto la operación. Convencido éste también de la necesidad de especializarse para resistir a los grandes grupos

internacionales, desde que ocupa la presidencia de la Fiat, Agnelli está liberándose de todas las participaciones accesorias (Riv y Ferrania, por ejemplo) y concentrando la actividad de la Fiat sobre la producción del motor. Pero para figurar en la rosa de los seis nombres que, según Agnelli, podrán sobrevivir al gran ciclón que se le avecina a la industria automovilística internacional, no basta con ser fuertes en el mercado interior. En 1968, el aumento del mercado automovilístico italiano, si es que se llega a dar, será irrelevante (hasta septiembre se ha registrado un descenso en el número de matriculaciones del 2,86 por 100); no es que estemos saturados, pero estamos ya lejos de los aumentos del 20 por 100 de hace algunos años, y todo permite prever que aquellos tiempos de oro ya no volverán. Son ahora las exportaciones las que fomentan la industria automovilística. Si la Fiat quiere continuar creciendo al mismo ritmo que en los últimos años, si quiere conservar la primacía europea y acortar la distancia que la separa de los gigantes Ford y General Motors, debe cruzar los Alpes.

Pero hay algo que bloquea, a cierto nivel, las exportaciones: la red de distribución. Hasta que no se cuente en el extranjero con una red de asistencia capilar como las redes de que pueden disponer sólo las industrias nacionales, la afirmación sobre los mercados extranjeros no puede ser esta-



corto o largo
ancho o estrecho de púas
con o sin mango
CAREY le ofrece el peine
que Vd. necesita

**IRROMPIBLE
SUAVE
BELLO
ECONOMICO**

CAREY 
el peine de la tortuga

Fabricado por IPECSA
Carretera de Aragón Km. 11.300
Madrid-22

LA EUROPA DE LOS NEGOCIOS

ble. Por eso es por lo que Gianni Agnelli ha dicho sí a la Citroën. Y también ésta es, posiblemente, la razón por la que, mientras su hermano mayor negociaba con Michelin, Umberto se dirigía en avión a Alemania con el fin de visitar a la directiva de la BMW, la casa automovilística alemana que ha registrado, en los últimos años, los mayores aumentos de producción.

Ha sido también este tándem el que, en un partido de dos tiempos, ha vencido la resistencia del general De Gaulle: Gianni Agnelli, que con este negocio se ha apuntado la baza más importante de toda su presidencia, mucho más que la «operación rejuvenecimiento» de los cuadros dirigentes de la Fiat, y quizá hasta que el convenio con la URSS, puede dar a la industria turinesa una imagen y un peso internacionales totalmente diferentes de los que la habían caracterizado durante la presidencia de Vittorio Valletta; y Umberto, que inventó la operación mientras estaba destacado en París como presidente de la Fiat-France. No ha sido un juego sencillo: hace más de un mes que el estado mayor de la Fiat vive en jets, entre las nubes de Turín y París, tratando de convencer a jefes de gabinete, ministros, consejeros del general, etcétera.

Todo hubiese resultado diferente de haberse logrado mantener en secreto los acuerdos hasta que De Gaulle hubiese dado su «imprimatur». Han sido los artículos en las primeras páginas de los periódicos, las objeciones de los editoriales más próximos a los grandes tecnócratas de la V República (a Pierre Dreyfus, sobre todo, presidente de la Renault), la sensación de encontrarse ante un hecho consumado, lo que ha brindado a De Gaulle la ocasión de hacer sentir, una vez más, el peso de su autoridad, por otro lado tan menguada, de convocar como gran soberano a otros grandes soberanos, François Michelin y Gianni Agnelli, cuyo inmenso poder no ignoraba, y tras haberlos hecho esperar y perder la paciencia, de rechazar airosoamente sus peticiones.

«¿Quién ha hablado?», ha sido en las últimas semanas la pregunta más traída y llevada en esta especie de novela policíaca que es el gran capital internacional. El que estropeó todo, al dar la noticia con quince días de anticipación sobre el calendario de las operacio-

nes, fue, según «The Economist», André Meyer, director de la filial americana de la Banca Lazard de París y uno de los mayores estrategas de las finanzas internacionales de hoy, que forma parte, desde el año pasado, del Consejo de Administración de la Fiat. En efecto, la noticia la dio, por primera vez, un periódico norteamericano. Sea verdadera o falsa la suposición, la explicación que da al respecto el periódico inglés sigue siendo válida: Según el periódico, Meyer habló para demostrar que estaba al corriente de todo lo que ocurre en la industria turinesa. Es una explicación que da idea del cambio que han dado en los últimos años las relaciones entre la Fiat y los grandes de las finanzas internacionales: antes eran los hombres de la Fiat los que se consideraban prestigiados por la visita de los grandes hombres de negocios, mientras que ahora es el prestigio de un banquero importante el que puede aumentar si éste se muestra al corriente de lo que hace la sociedad sita en corso Marconi.

fuga de noticias

Sin embargo, hubo indiscreciones, y las tentativas de la Fiat y de la Citroën de taparlas con sus «no comment» y con sus desmentidos a medias fracasaron. Agnelli y Michelin hubieron de cambiar de táctica, hacer declaraciones oficiales, conceder entrevistas, perfeccionar a toda prisa los términos del acuerdo y precisar la meta que se proponía realmente la operación Fiat-Citroën. Y la meta es un «automóvil europeo», idea todavía incierta que se funda en la convicción de Gianni Agnelli de que dentro de poquísimos años el mercado internacional del automóvil quedará reservado a seis o siete empresas. Es una idea difícil de realizar porque choca con el inveterado nacionalismo de la industria automovilística: el sector del automóvil es el único que no ha desembocado en un proceso de concentración supranacional. Las grandes sociedades químicas están todas ligadas por un tejido de acuerdos internacionales; lo mismo ocurre con las eléctricas, mientras que en la industria del automóvil no se ha pasado de simples contratos de montaje o distribución. La idea de ver la perla de la industria fran-

UN TODO-TERRENO
NO NECESITA
FORZOSAMENTE
SER INCOMODO



CUPON

Les ruego el envío de folleto detallado, todo color, del nuevo "JEEPSTER" Commando.

Nombre

Dirección

Población Provincia

V.I.A.S.A.
Apartado 279
ZARAGOZA

el nuevo y cómodo

JEEP COMMANDO



 **solo VIASA es Jeep**

Cafetera SUPER EXPRES



siempre limpia y brillante

más puro sabor de café

C.E.S.T.E



totalmente
de acero
inoxidable
18/8!

con su novísimo diseño:
sin rosca, se cierra y abre tan fácilmente!
totalmente desmontable y recambiable -
filtro sin poso - capacidad graduable.

Dos tamaños: { pequeño, 3 ó 6 tazas
grande, 6 ó 12 tazas



BRA PRIMERA FIRMA ESPAÑOLA DEL ACERO INOXIDABLE

LA EUROPA DE LOS NEGOCIOS

las bombas de quai de javel

cesa, la Citroën, convertida en sociedad europea bajo la gestión de la Fiat no podía ser del agrado de De Gaulle, cuyo europeísmo desaparece como una nube al sol si no va acompañado de una hegemonía francesa.

Y no fue de su agrado. Quizá la habría aceptado de haberse presentado entre bastidores, a salvo de miradas indiscretas, como una necesidad ineludible. Pero todo el mundo esperaba saber la reacción del general al acuerdo Michelin-Agnelli si aquél había renunciado, por fin, a sus preferencias por las empresas públicas (aunque exclusivamente nacionales) ante la invasión de las grandes corporaciones privadas internacionales. De Gaulle trató de ganar tiempo y quién sabe si de tomarse, al mismo tiempo, una maliciosa venganza. En el último minuto, cuando la inauguración del Salón de París, De Gaulle mandó llamar a Gianni Agnelli para hablar con él. Cuando Agnelli se personó en el «stand» de la Fiat, De Gaulle tan sólo le dirigió algunas frases de circunstancias, por ejemplo sobre lo bonito que es ser hermanos, Umberto estaba también presente, y trabajar juntos. Y a François Michelin le dirigió una frase que, bajo su dignidad de oráculo, traicionaba la incertidumbre que el general no conseguía vencer: «Todo saldrá bien, porque tiene que salir bien».

La gente empezó a comprender entonces que el asunto Fiat-Citroën se había convertido en una especie de tira y afloja entre el ministro Couve de Murville («inspector de finanzas», máximo grado de la tecnocracia francesa, para quien la ideología autárquica de la V República ha tenido siempre que rendirse a la realidad de ganancias y de pérdidas) y De Gaulle, al que François Michelin estaba proporcionando más disgustos con su testarudez que le había proporcionado seis meses antes Daniel el Rojo. El «no» del general no se produjo, pues, inesperadamente; ninguno de los protagonistas creyó, en ningún momento, que tal negativa habría podido dar al traste a unas negociaciones en las que la familia Agnelli, por una parte, y la familia Michelin, por otra, habían comprometido todo su prestigio, todo su poder y toda su capacidad de presión.

Las reacciones de los interesados no se hicieron esperar. Michelin rechazó tajantemente las alternativas propuestas a instancias de De Gaulle: el «Automobile de France», es decir, una imposible fusión con el grupo Renault-Peugeot; otros acuerdos internacionales bastante difíciles. Sólo quedaba el Fiat. Y a Agnelli no le interesaba en absoluto un acuerdo tecnológico sin soldadura financiera. Entre bastidores, Couve consiguió volver a unir los hilos de este complicado asunto, hilos que había roto la impaciencia del general. No existía, pues, duda alguna de que el acuerdo se firmaría; lo deseaba Agnelli, lo deseaba Michelin, lo deseaba Couve. Pero había diferentes maneras de hacerlo.

La última solución, la más desesperada, habría consistido en dar como garantía a la Fiat, o a la Banca Rothschild, de París —en la que la Fiat tiene participaciones—, las acciones Citroën de la familia Michelin a cambio de la financiación obtenida. La Fiat habría podido, a partir de entonces, intervenir en la gestión de la sociedad gracias a la posesión temporal de las acciones, y con un derecho de opción habría podido, con el tiempo, asumir el control. Pero había otras soluciones más a mano para una integración abierta entre las dos sociedades sin necesidad de tener que recurrir a subterfugios y, sobre todo, sin temor a las represalias por parte de los bancos franceses del Estado, con los que la Citroën tiene compromisos financieros muy importantes y cuya amistad sigue necesitando. La solución anunciada pocas horas antes en el Salón de Turín está entre estas últimas.

Lo que no se había previsto, y lo que las bombas que explotaron en días pasados en Quai de Javel, frente a la dirección general de la Citroën, han servido para demostrar, es que la Europa de los «patrones» deberá en adelante conceder mayor importancia, a escala europea, a las exigencias de los sindicatos y a la programación, si es que no quiere ver cómo crece un peligroso y anacrónico nacionalismo obrero.

■ CLAUDIO RISE.