

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SEAT.

DE ZONA FRANCA A MARTORELL PASANDO POR WOLFSBURG

.....
MARÍA JOSÉ ÁLVAREZ GIL (*)

Universidad Carlos III de Madrid

PEDRO GONZÁLEZ DE LA FE

Universidad de las Palmas

LA HISTORIA DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA ESPAÑOLA NO PODRÍA ESCRIBIRSE SIN HACER UNA DESTACADA ALUSIÓN A LA FIRMA SEAT, COMPAÑÍA VETERANA Y QUE HA SIDO OBJETO DE TODOS LOS AVATARES IMAGINABLES A LO LAR-

go de sus casi cincuenta años de existencia. En este amplio período de tiempo, Seat ha ido cambiando de titularidad, modelos, plantas y procesos productivos y sistemas organizativos, nichos competitivos, dependencias tecnológicas...

En este entorno de cambio, unas veces más acelerado que otras, sus competidores también han ido mutando y los equilibrios entre las empresas que operan en el mercado español se han ido manteniendo, a pesar de que las restricciones que limitaban la capacidad de maniobra de Seat no siempre han afecta-

do, ni de la misma forma, a las demás entidades.

A lo largo de este trabajo pretendemos identificar qué papel desempeñó la integración en el grupo VW en la contribución al mantenimiento de Seat en este mercado en el que las fuerzas permanecen en un equilibrio dinámico. Nos hemos enfrentado al estudio de un proceso de cambio profundo, en el que las condiciones del entorno productivo han evolucionado impulsadas por las innovaciones tecnológicas y organizativas, como también lo han hecho los fac-

tores externos del entorno que contribuyen a formar las características de la demanda de los automóviles.

Este esfuerzo en la búsqueda de un ajuste contingente entre la estrategia empresarial y las condiciones del mercado ha llevado a Seat a ganar y perder socios tecnológicos (como le ocurrió con Fiat, que hubo de reorientar su estrategia y volcarse en su mercado nacional), a Volkswagen le condujo a la adquisición de Seat, como una de las piezas de su estrategia expansiva hacia la periferia de la década de los ochenta y a sus «deseos» de deshacerse de

ella ante los retos de la localización de nuevas plantas en Centro Europa y la reducción de los subsidios de la Unión característicos de la década de los noventa, ha conseguido unir a Rover y BMW, y son pocos los casos en los que las empresas automovilísticas han formado alianzas estratégicas.

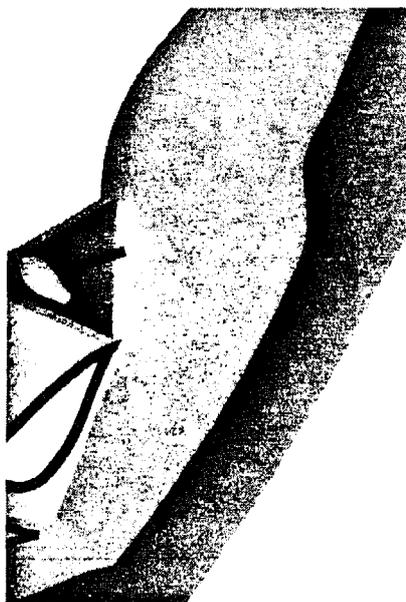
Al moverse todos los actores al mismo tiempo, el diseño de las estrategias particulares se hace cada vez más complejo y el riesgo global e individual aumenta progresivamente. ¿Podría Seat haber sobrevivido sin el concurso de Volkswagen a los cambios que han afectado con carácter global al sector del automóvil? ¿En qué medida los famosos «números rojos» de Seat de antes y después de su privatización se corresponden con una incorrecta orientación al mercado? ¿Qué futuro podemos esperar para esta empresa? A estas cuestiones y algunas otras más queremos dar respuesta desde estas páginas.

La metodología de análisis elegida consiste en un análisis longitudinal de Seat que abarca desde el nacimiento de la empresa en 1950 hasta diciembre de 1996, en el que se han estudiado distintos parámetros y se han establecido relaciones entre éstos. Las fuentes bibliográficas empleadas han sido muy diversas, incluyendo las Memorias y Planes Estratégicos de Seat, antes y después de su privatización, monografías especializadas, artículos de divulgación, trabajos científicos, etcétera.

152

La bibliografía sobre la industria automovilística es prolija y uno de los principales retos de este estudio ha sido el de seleccionar con esmero aquellas referencias que aporten la mayor claridad y precisión en la descripción de la evolución de Seat.

Por razones obvias de espacio y contenido, no todos los aspectos que rodean a Seat y a su evolución en la segunda década de este siglo han sido tenidos en cuenta en este trabajo. Por ejemplo, no nos hemos detenido en el análisis de los cambios organizativos que ha experimentado la compañía, ni en los diferentes sistemas de promoción y compensación. Tampoco hemos realizado un profundo y detallado estudio comparativo de las conductas de las distintas empresas que concurren en esta industria.



No hemos prestado atención a los diversos instrumentos financieros a los que se haya podido acudir para hacer frente a los momentos delicados y situaciones de insolvencia, ni nos hemos parado a comprobar cómo han ido evolucionando las partidas de circulante de la empresa, o qué certificaciones de calidad ha establecido a sus proveedores y para sí misma. Todos estos temas son apasionantes «per se», no están estudiados en demasía, y merecerían que se les dedicase una atención mayor que la de la simple mención. Confiamos en que el conjunto de trabajos que conforman el presente número monográfico contribuya a salvar esta laguna que nosotros no hemos podido cubrir.

El estudio longitudinal que presentamos sigue una línea argumental clara: queremos determinar si Seat ha sido en algún momento dueña de su futuro, es decir, si ha tenido la capacidad suficiente para diseñar un plan estratégico y convertirlo en unos resultados tangibles. Es decir, queremos saber dónde radican sus fortalezas y debilidades reales, más allá del mito de empresa del antiguo régimen, cuáles son sus posibilidades futuras como parte del grupo VW y sometida, por tanto, a los intereses de éste, aun cuando no le sean desfavorables, y qué beneficios ha obtenido Seat de su privatización.

El trabajo se ha estructurado en cinco secciones, a lo largo de las cuales vamos

cerrando cada vez más el «objetivo» de nuestra cámara a fin de poder alcanzar el núcleo de las relaciones entre Seat y VW, sus rivalidades, competencias y sinergias. En la primera sección nos centramos en el panorama de la industria del automóvil europeo y su evolución a lo largo de las tres últimas décadas. Se pretende con ello situar a la industria española en relación con el marco competitivo que la rodea y desde esta perspectiva identificar aquellas transformaciones que le son propias.

La segunda sección profundiza en esta línea, mostrando cómo se fueron dando las condiciones para la entrada de las empresas multinacionales fabricantes de vehículos en nuestro país y cómo el acceso de nuevos socios al club de los productores significó las primeras alteraciones de la hegemonía del sector.

En el tercer epígrafe hemos revisado sucintamente las características de la empresa Seat de los primeros años, cuando todo pasaba por Turín y los correspondientes gabinetes ministeriales madrileños y era imposible fabricar un vehículo cuya licencia no fuese de Fiat.

En el cuarto apartado nos detenemos explícitamente en Seat y establecemos cuatro subapartados en función de los diferentes hitos históricos que han jalonado la relación entre Seat y Volkswagen. En cada uno de ellos analizamos las innovaciones en producto, en proceso, la estrategia de marca, los problemas de «canibalismo» entre modelos y el grado de autonomía o discrecionalidad de Seat para diseñar su estrategia.

En la sección quinta presentamos las conclusiones.

•••••
**PANORÁMICA DE
 LA INDUSTRIA
 AUTOMOVILÍSTICA EUROPEA**

De acuerdo con Jürgens y otros (1993: 52-82), tres fueron los acontecimientos que, en la década de los setenta, propiciaron el desarrollo de respuestas estratégicas de los fabricantes del automóvil: la quiebra

del sistema monetario internacional, la crisis energética de 1973 y los importantes logros competitivos alcanzados por la industria japonesa y su superioridad a escala global. La profunda renovación iniciada puede describirse como una persecución de la escala global en la fabricación de productos, la diversificación creciente de la gama de productos y la intensa automatización de los procesos productivos.

La globalización de la producción brindaba, entre otras, las ventajas de compartir los costes de desarrollo de los nuevos productos en grandes series de fabricación, y la de concentrar la producción de los distintos componentes en aquellas plantas de la empresa global en las que se pudieran lograr las mayores ventajas comparativas. Estas ventajas, sin embargo, no llegaron a alcanzarse, pues la demanda mundial de automóviles entró en una fase de progresiva diversificación e incremento de la complejidad que desaconsejaba la introducción de nuevos modelos globales: las firmas se vieron, pues, forzadas a reconsiderar sus políticas tradicionales de modelos y gamas, esfuerzo del que surgieron una mayor variedad en los nuevos productos y una diversificación superior de la cartera de éstos.

Uno de los principales puntos débiles de este cambio fue el abandono de uno de los principios básicos de los sistemas *fordistas* de producción: la máxima estandarización de productos y componentes, acompañada por la obtención de grandes economías de escala. En lo que respecta a la automatización de los procesos productivos, las plantas occidentales se beneficiaron de la introducción de sistemas productivos y flexibles más modernos, lo que permitió, aunque no en todos los casos, aumentar la variedad y reducir los costes de forma simultánea.

A lo largo de los ochenta, las firmas occidentales concentraron sus iniciativas en dos líneas maestras de actuación: el control de costes (Tolliday y Zeitlin, 1986: 39; Schill y otros, 1994: 261) y la incorporación de sistemas flexibles de organización de la producción (Costa, 1993). Por lo que respecta a la primera línea, los mayores logros estuvieron acompañados por la introducción de las tecnologías de fabrica-



ción avanzadas (Advanced Manufacturing Technologies, AMTs) (1).

En relación al «nuevo» modo de organizar la producción, Schill y otros (op. cit.: 261) señalan que la industria del automóvil occidental sufrió una desintegración sustancial, fruto de la cual surgieron algunos riesgos estructurales entre los ensambladores de vehículos, pues éstos no sólo perdieron control directo sobre la planificación y diseño de componentes principales, sino que, además, se enfrentaron a nuevos problemas en los flujos de aprovisionamiento conforme se iba extendiendo el fenómeno *«justo a tiempo»*. Costa (op. cit.: 153) apunta las principales características del nuevo entorno:

- Refuerzo de la coordinación entre las empresas de la misma cadena de valor para sincronizar las producciones y eliminar los inventarios.
- Implantación de sistemas de información integrados que favorecen la difusión y agilidad de la comunicación entre todas las empresas involucradas en el proceso de fabricación del automóvil.
- Externalización creciente de la producción.
- Establecimiento de alianzas estratégicas y de acuerdos de cooperación entre empresas del sector.

■ Existencia de compromisos y vínculos a largo plazo para el intercambio de activos tangibles e intangibles.

Esta reorganización de la producción dará lugar a modificaciones importantes en las relaciones con los proveedores, que se traducirá en una reestructuración del sector industrial (Aláez y otros, 1996: 140-44), en una reconsideración de las características de los perfiles de los puestos de trabajo en el sector y a nuevas pautas de gestión y dirección de las relaciones laborales e industriales (Castaño, 1994: 166), junto a un importante proceso de concentraciones empresariales, fusiones y adquisiciones, que conduce a la desaparición de los fabricantes europeos de automóviles de lujo como sociedades independientes (2). Estos cambios suelen obedecer a la intención de abastecer al mercado europeo en su conjunto, sin abandonar el objetivo de reducir el número de modelos fabricados en cada planta, incrementando simultáneamente el total de vehículos producidos.

El intento de globalización no alcanzó los fines previstos, principalmente por el hecho de que los mercados europeos eran, todavía a finales de la década de los ochenta, muy domésticos y, por tanto, con escasa penetración en otros mercados exteriores. Sin embargo, sí que permitió la aparición de una nueva estructura productiva, en la que surgen nuevos centros

de ensamblaje, con redes de suministradores implantadas en lugares próximos, a fin de facilitar la práctica del enfoque de gestión «justo a tiempo». Igualmente, como ya adelantaron Tolliday y Zeitlin (op. cit.: 40-41), la subcontratación y la externalización de actividades han ido cobrando una relevancia cada vez mayor.

En el marco de esta reestructuración, diferentes autores, entre los que podemos citar a Hudson y Schamp (1995: 224-225), han apreciado un proceso de relocalización de actividades y plantas que describen apoyándose en los conceptos geográficos tradicionales de «movimientos centro-periferia». De acuerdo con su interpretación, la producción europea de automóviles y componentes ha estado concentrada tradicionalmente en los países del noroeste continental, si bien, a lo largo de las dos últimas décadas, esta producción ha crecido rápidamente en lo que se conoce como la periferia y semiperiferia europea, es decir, el Reino Unido, España, Portugal y los Países del Este. Su atractivo reside, en opinión de los autores mencionados, en sus mercados internos en crecimiento y en el menor coste comparativo de una mano de obra bien cualificada.

Los rasgos principales de esta «migración» serían la *japonización* de la industria, la *europización* del espacio productivo, una *relocalización de los fabricantes de componentes* y la *centralización* de las decisiones estratégicas y de los centros de I+D en los países de origen de las firmas fabricantes.

154

LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DEL «DECRETO FORD» AL AROSA

Es difícil entender la actual industria española del automóvil sin conocer su trayectoria a lo largo de las últimas décadas y, más concretamente, los hechos clave acontecidos desde los años setenta; en dicho período, la política económica española respecto al automóvil cambia su orientación proteccionista tradicional, para apoyar la integración en el mercado internacional y potenciar la atracción de inversiones cuya producción iba a ser destinada a la exportación.



La nueva política intentaba responder a una serie de factores del entorno que afectaban al conjunto de las empresas españolas, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Crisis económica mundial, que origina la quiebra del modelo de capitalismo estatal de la década anterior, saturando el mercado de forma prematura y ocasionando desequilibrios financieros a las empresas.

- Subida de los costes energéticos, financieros y laborales, junto a una sobrecapacidad productiva favorecida por la insuficiencia exportadora y el consiguiente descenso en el grado de utilización del potencial productivo instalado.

- Agudización de las deficiencias estructurales de la industria española: series de producción demasiado cortas, métodos intensivos en trabajo, atraso técnico y obsolescencia de la gama de productos.

La promulgación del Decreto 3399/1972, más conocido popularmente como Decreto Ford, abrió la posibilidad de instalación en España de nuevas empresas y la rebaja de las exigencias sobre el contenido nacional de la producción, a cambio de aumentos paralelos de las exportaciones por parte de los fabricantes ya instalados. Con ello se estaban creando las condiciones para la importación de las piezas y componentes necesarios para la fabrica-

ción del modelo *Fiesta* de Ford, que se comenzó a fabricar en grandes series en 1977. La aparición de este modelo supuso una alteración muy significativa del «status quo» de la industria española, dada su competencia directa con algunos modelos de Seat, por un lado, mientras que, por otro, el propio *Fiesta* representaba una nueva forma de colocar un vehículo en el mercado.

En efecto, su diseño fue llevado a cabo conjuntamente por los técnicos de la filial británica de Ford en Dagenham y de la planta alemana en Colonia. Mientras que el montaje podía realizarse indistintamente en cualquiera de estos países (España incluida), el motor se fabricaba en Dagenham y los carburadores en Irlanda del Norte, y España habría de importar las piezas y los subconjuntos necesarios para el ensamblaje de los vehículos desde la filial británica. El *Fiesta* no sólo se ha vendido muy bien en España, sino que, además, ha permitido la creación rápida de una densa red de concesionarios (Church, 1990:170; Castillo, 1991:910).

Estos primeros pasos hacia la integración internacional se ven reforzados en 1978 con la posibilidad, para las firmas ya instaladas, de importar vehículos casi exentos de derechos arancelarios. Este fenómeno conducirá, en el medio plazo, a la obsolescencia de productos e instalaciones y a que la estrategia europea de cada firma sea la que determine la posible ampliación y especialización nacional de las gamas producidas. En 1979 se aprobó el Decreto 816/1979, que contenía medidas reguladoras orientadas a atraer la instalación en nuestro país de multinacionales, «favoreciendo» el carácter periférico de la industria española del automóvil, al diseñarla y concebirla como plataforma de exportación a Europa de los productos que ensamblasen las filiales españolas.

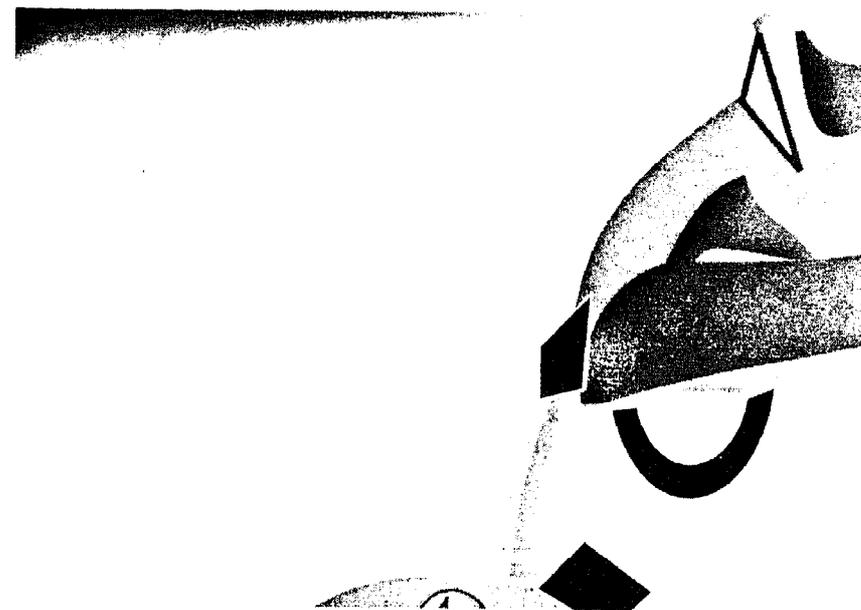
Las carencias del sistema, tales como la sobrecapacidad instalada, las cortas series de fabricación, etcétera, unidas a la solicitud presentada por General Motors (en adelante GM) para abrir una planta en Figueruelas, dan lugar al desarrollo de una nueva normativa orientada a la reducción de las gamas de modelos fabricados, con el fin de alargar las series y alcanzar economías de escala, aumentar la exportación

tación y absorber la sobrecapacidad instalada. El Decreto incluía, además, nuevas medidas de liberalización de las importaciones de vehículos, avanzando un paso más en el dismantelamiento del proteccionismo tradicional del sector y en la preparación de la posterior incorporación de España al mercado comunitario. —gracias, en parte, a una mayor racionalidad de las estructuras productivas y a una mayor integración y cooperación de los fabricantes con sus respectivas casas matrices.

Junto a este marco preparado por la Administración, las actuaciones de GM también iban a suponer una reorganización del sector industrial, como en su momento lo supuso la entrada de Ford. No obstante, las condiciones de la llegada de GM difieren de las de esta última. Efectivamente, la planta de Figueruelas estaba concebida como centro único para un producto único, dedicada esencialmente a la estampación y producción de carrocerías y el ensamblaje automatizado de vehículos, con una capacidad en torno a las 300.000 unidades por año. Los componentes necesarios serían suministrados, en parte, por unos centros subsidiarios localizados en Logroño y Puerto Real y el conjunto motor-transmisión se importaría desde Austria. De este modo, las diferentes plantas de GM actuarían dentro de un marco de plena multinacionalización que, naturalmente, implicaba porcentajes elevadísimos de exportación (Farré, 1986: 39).

La reducción de las ventas de inicios de la década de los ochenta llevó a las empresas automovilísticas a buscar socios en el extranjero, como es el caso de Motor Ibérica, vendida a Nissan en 1982, y a recurrir con frecuencia a los expedientes de regulación de empleo (Castaño, op. cit.: 176). Tales disminuciones de plantilla, junto a la renovación tecnológica, surtieron efectos positivos sobre la reducción de costes y los incrementos de calidad y productividad, mejorando notablemente la competitividad del sector y su posición relativa para afrontar la incorporación a la CE e iniciar la recuperación económica a partir de la misma, en 1986.

En 1989 se liberalizó la importación de vehículos y elementos de fabricación procedentes de la CE, quedando única-



mente sujeta a derechos arancelarios residuales. El mercado reaccionó rápidamente y en 1990 las importaciones de automóviles experimentaron un aumento notable, produciéndose entre los fabricantes localizados en España una intensa competencia, claramente observable en las campañas de publicidad, prestaciones de los vehículos, descuentos de marcas, sobretasación de vehículos usados, etcétera. Aunque estas circunstancias favorecieron el incremento de las ventas, lo cierto es que la progresiva supresión de las barreras comerciales y el incremento de los niveles de renta de los españoles ejercieron un notable impacto sobre los clientes potenciales, que incrementaron las importaciones de vehículos, dirigiéndose la demanda preferentemente hacia los segmentos de gama alta, precisamente los que no eran satisfechos por la producción radicada en España (la posterior crisis de los primeros años de la década de los noventa ha servido para elevar, en cierta medida, las características técnicas de los modelos fabricados por las plantas españolas, que ya no corresponden exclusivamente a los segmentos medio y medio-bajo del mercado).

A lo largo del período comprendido entre 1988 y 1992, los grupos multinacionales de fabricantes de vehículos localizados en España habían comenzado ya a especializar internacionalmente sus plantas en la fabricación de las dis-

tintas gamas de productos y completando la oferta de cada país a través de importantes flujos de importación y exportación; éstas se incrementaron cerca de un 62 por 100, aumento especialmente notable en un contexto internacional de expansión generalizada de exportaciones de automóviles. Sin embargo, estas cifras deben observarse con cierta cautela, pues como advierte Castaño (op. cit.: 117), no sólo crecieron las importaciones y exportaciones de vehículos, sino también las importaciones de componentes, reduciéndose el contenido nacional de la producción por debajo del 55 por 100.

En 1994, la industria española del automóvil ocupaba el quinto lugar de Europa, suponía el 21 por 100 del total de las exportaciones españolas y era propiedad de compañías extranjeras en su totalidad (International Management, 1994: 30-31): Ford y GM, PSA (Citroën y Peugeot) y Renault, Volkswagen y Mercedes-Benz, Suzuki y Nissan. La capacidad instalada total superaba ligeramente los dos millones de vehículos al año. Ésta se utilizó casi por completo en 1995, año en el que se fabricaron 1,95 millones de unidades (Aláez y otros, op. cit.). No obstante, aunque se aprovechara la práctica totalidad de la capacidad, 1995 fue un año de marcada atonía, siendo la demanda exterior la que estimuló la actividad productiva del sector, favorecida por el escenario macroeconómico moderadamente

expansivo de los países de la Unión Europea.

La fuerte vinculación a grupos multinacionales (Lozano y Cardador, 1994: 29-30), cuyos centros de decisión se encuentran fuera de España, constituye uno de los rasgos de fragilidad del sector, ya que hace depender su continuidad de la apreciación que de la competitividad del país y de las ventajas de su entorno realicen dichos centros. Otra debilidad notoria (Espina, 1995: 70) es el escaso gasto en I+D realizado por las grandes empresas implantadas en España: éste supone tan sólo un 1,2 por 100 de la facturación total, mientras que la industria, por término medio, dedica un 1,7 por 100; en este sentido, Colmenarejo (1992: 1905) apunta que, mientras que las filiales alemanas y británicas de Ford y GM desarrollan su propia tecnología, las españolas están subordinadas a las alemanas.

En lo que atañe a los aspectos organizativos y tecnológicos, los cambios de la presente década están relacionados, tal y como sucede en los restantes países europeos, con la adopción creciente de sistemas organizativos orientados a la gestión de la calidad y la tecnología. Para Lagendijk (1994: 193-200) las transformaciones experimentadas por la industria española pueden resumirse como sigue:

- Transferencia en la coordinación de la producción desde un nivel nacional o local hacia uno internacional.

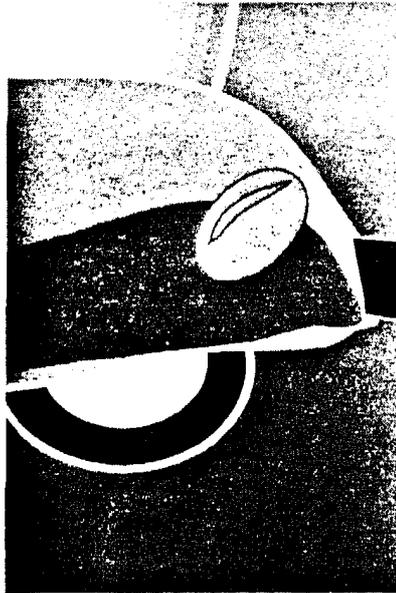
- Avance en la integración global de la producción, afianzándose la especialización de las filiales.

- Transformación de las redes de suministradores, sean éstas de ámbito local o nacional, en sistemas internacionales de aprovisionamiento.

.....

SEAT: UNA EMPRESA ESPAÑOLA EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL

El inicio de Seat como empresa se remonta al año 1950, siendo sus promotores un grupo de bancos españoles



junto con la multinacional italiana Fiat (3). Aunque ésta participe con un escaso porcentaje en el capital social de Seat, desde un principio su influencia en la empresa española será mucho mayor, ya que estaba sujeta a las patentes de la fábrica de Turín, incluyendo a expertos italianos en su Consejo de Administración (Solé, 1994: 22). La multinacional italiana aportaría a Seat las licencias de los productos a fabricar, así como tecnología de proceso y asistencia técnica, sin todo lo cual su andadura habría resultado imposible.

El crecimiento económico español de los años sesenta facilitó un espectacular incremento de la producción de Seat, así como de sus ventas, plantilla y rentabilidad. A pesar de ello, su gestión careció 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 traduciéndose 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 tecnológicos tanto a nivel de producto como de proceso (Rivilla, 1980: 186).

No obstante, al comienzo de la década de los setenta, Seat es la empresa española de mayor capacidad en la producción de vehículos de turismo; a partir de 1974 la cuota de Seat en el mercado interno comenzará a descender, sobre todo la correspondiente a los modelos 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 (tabla 1). Como puede comprobarse en la tabla 2, el porcentaje de participación en las ventas interiores de Seat pasa del 51,2 en 1974 al 29,9 en 1979, afectando esta reducción a los vehículos de los segmentos de baja potencia (3 a 7,99 HP) (4).

La reducción de la cuota interior de Seat obligó a ésta a recurrir cada vez en mayor medida a la exportación: el número de vehículos exportados aumentará paulatinamente, si bien el porcentaje relativo de las exportaciones de Seat irá en descenso. Al no estar integrada plenamente en un grupo multinacional, comenzó a experimentar serias dificultades en el logro de su expansión en el exterior, motivo por el cual necesitaba reforzar los vínculos con Fiat. Sin embargo, ésta, acuciada al inicio de la década de los ochenta por graves problemas internos, decide replegarse al mercado italiano (5) y en mayo de 1981 formalizó su cese 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.

Al igual que sucedía a la firma Rover (Schill y otros, op. cit.: 262), sus costes eran altos, estaba fragmentada en su capacidad para competir a través de la diferenciación y se había concentrado demasiado en su mercado doméstico. Sin embargo, mientras que las líneas estratégicas que se marcó Rover afectaban directamente a la reducción de costes y la mejora de la calidad (Schill y otros, op. cit.: 263), la estrategia futura de producto de Seat (6) pretendía: 1) conseguir la expansión exterior, a través de actuaciones vinculadas directamente a la actualización permanente de los productos; 2) el lanzamiento de nuevos modelos exportables, como medio de consolidación de su red de exportación

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SEAT: DE ZONA FRANCA A MARTORELL...

TABLA 1
PRODUCCIÓN DE TURISMOS POR EMPRESAS, 1968-1980

| Años | Seat | Authi | Ford | Talbot | Citra. | 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.

TABLA 2
VENTAS INTERIORES DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL, 1974-1979
(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).

autónoma (modelos *Fura* y *Ronda*); 3) el lanzamiento de nuevos modelos de tecnología Seat (*Ibiza* y *Málaga*), —estos últimos estaban destinados a dotar a la firma de una sólida posición estratégica en la negociación de posibles alianzas futuras—; así como 4) el lanzamiento de modelos de producción Seat y tecnología VW (modelo *Polo* y su versión *Classic* y modelos *Passat* y *Variant*).

La fuerte proporción de automóviles con tecnología Fiat en la cartera de Seat conllevaba el riesgo de subordinar esta última a la primera, de forma que Seat pudiera considerarse una submarca de Fiat, con una más que probable pérdida de imagen, en la medida en que la firma italiana se había especializado en los segmentos más bajos del mercado

européo, caracterizado por los automóviles más pequeños y baratos del mercado. Para diversificar su cartera, la estrategia de la compañía española se centró en acentuar la personalidad de los productos Seat (7). Esta nueva orientación logró su máxima expresión con el lanzamiento del *Ibiza*. Su comunicación publicitaria puso el énfasis en que el motor había sido diseñado y creado por Porsche, empleando una estrategia de marca sustentada en la alianza de (8) Seat y Porsche. Con ello se pretendía que los clientes comenzaran a identificar la imagen de Seat con la de vehículos de calidad, rejuveneciendo al mismo tiempo la imagen de marca al posicionarla sobre los atributos de alta calidad, reputación técnica, satisfacción y servicio a clientes que caracterizan a Porsche.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SEAT: SUS EFECTOS SOBRE LA INNOVACIÓN

LOS AÑOS DEL ROMANCE SEAT-VW (1982-1985)

El acceso al «know-how» de VW fue resultado del Acuerdo de Cooperación Industrial, Licencia y Asistencia Técnica firmado con esta compañía en 1982 y con una duración inicial prevista de siete años. VW resultó ser la compañía más interesante para Seat después de haber mantenido conversaciones con otras entidades como Nissan y Toyota. El hecho de poder fabricar el *Polo* supuso un enorme refuerzo de la imagen corporativa de Seat, gracias a la

reputación de productos de alta calidad y avanzada tecnología que ostentaba VW. Adicionalmente, la imagen de marca de Seat también fue modificada a través del cambio del logotipo de la firma y el subrayado de los atributos de calidad y servicio al cliente.

La política de expansión internacional dio plenos resultados, pasando de 599 concesionarios y agentes en el exterior en 1983, a 2.517 en 1987 y se alcanzaron elevados niveles de ventas en los mercados de exportación. Como puede comprobarse en la tabla 3, 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*).

De la tabla se desprende que Seat es la entidad que más modelos incorpora al ranking de exportación en ese último año (1986), presentando una clara divergencia con la tendencia a la reducción de modelos que experimentaba la industria internacional del automóvil en aquellos momentos. Posiblemente, las causas de esta divergencia pueden encontrarse en el desarrollo de la estrategia empresarial diseñada por la firma. Con respecto al mercado español, en la tabla 4 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 los modelos *131*, *127-Fura*, *Ritmo-Ronda* y *Panda*, y en 1986, el *Ibiza*, *Polo*, *Málaga* y *Panda*.

De los cuatro modelos señalados como más vendidos en el mercado interior en el año 1983, el *131* era ya un *residuo tecnológico* (9), el *127-Fura* era un modelo en extinción y el *Ritmo-Ronda* ha sido definido como un producto *orientado al mercado nacional y cresta de exportación* (10), siendo el *Panda* el único modelo competitivo a escala europea.

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

TABLA 3
MODELOS MÁS EXPORTADOS
(Número de unidades)

| 1983 | | | 1986 | | |
|-------------|----------------|---------------------|--------|----------------|---------------------|
| Modelo | Empresa | Unidades exportadas | Modelo | Empresa | Unidades exportadas |
| CORSA | Gm | 198.345 | CORSA | GM | 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 | Peugeot-Talbot | 33.268 |
| RITMO-RONDA | Seat | 29.206 | VISA | Citroën | 22.442 |
| R-11 | Renault | 28.911 | MÁLAGA | 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 | Peugeot-Talbot | 6.314 | R-11 | F.Renault | 6.689 |
| HORIZON | Peugeot-Talbot | 5.883 | BX | Citroën | 5.276 |

FUENTE: Elaboración propia a partir de ANFAC.

TABLA 4
MODELOS MÁS VENDIDOS EN EL MERCADO ESPAÑOL
(Número de unidades)

| 1983 | | | 1986 | | |
|-------------|----------------|---------------------|--------|----------------|---------------------|
| Modelo | Empresa | Unidades exportadas | Modelo | Empresa | Unidades exportadas |
| R-9 | Renault | 46.100 | R-11 | F.Renault | 69.691 |
| R-5 | Renault | 40.803 | CORSA | Gm | 54.359 |
| CORSA | Gm | 37.634 | P-205 | Peugeot-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 | Peugeot-Talbot | 30.502 | POLO | Seat | 25.895 |
| ESCORT | Ford | 29.063 | MÁLAGA | 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 | Gm | 20.871 |
| BX | Citroën | 11.883 | PANDA | Seat | 19.855 |
| SAMBA | Peugeot-Talbot | 8.926 | R-9 | F.Renault | 16.195 |

FUENTE: Elaboración propia a partir de ANFAC.

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, destinándolo a los segmentos medios del mercado. Respecto al *Panda*, destinado a los segmentos más bajos del mercado, fue lanzado en 1980, después de que la factoría de Landaben (Pamplona) 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).

Los modelos más vendidos en 1986 en el mercado doméstico (*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 primero fue lanzado a finales de 1984 y estaba destinado a los segmentos medio-bajos. Era 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 (11). La fabricación del *Polo* 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*. Este modelo estaba destinado a los segmentos de menor renta del mercado (12).

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, éste no está equipado con motores Fiat: el desarrollo de su motor de cuatro cilindros es obra de Porsche. El *Málaga* estaba equipado de serie con cuentarrevoluciones, cierre centralizado, elevalunas eléctrico y llantas de aleación; en 1987 se realizaron tres nuevas versiones del mismo (13).

Tanto en el mercado interno como externo, Seat y Renault son las empresas que ofertaron mayor variedad de modelos a lo largo del período 1983-1986, como se desprende al observar las tablas 4 y 5: este fenómeno obedece a que GM y Ford poseen plantas especializadas en la fabricación de uno o dos modelos y a que el Grupo PSA (Citroën y Peugeot-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* (14). Los casos de las empresas francesas obedecen a su sometimiento a las estrategias globales de sus respectivas casas matrices (15). En el caso de Seat esta política obedece a su estrategia de expansión internacional ya comentada.

Junto a los modelos mencionados, Seat también fabricaba desde 1982 los modelos *Passat* y *Variant* de VW en su planta de Zona Franca. Tanto esta planta como la de Landaben se beneficiaron de los programas de formación de su personal técnico para los nuevos procesos productivos y

TABLA 5
NÚMERO DE ROBOTS INDUSTRIALES POR FABRICANTE DE AUTOMÓVILES DE TURISMO EN ESPAÑA, 1982-1990

| Año | Seat | Renault | Citroën | P. Talbot | Ford | GM |
|------|------|---------|---------|-----------|------|-----|
| 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).

vieron cómo se iba modificando la composición y las relaciones con la industria suministradora, proveedora de un apreciable número de los componentes de los nuevos modelos. La planta de Landaben es la que «sufrió» la mayor reconversión, gracias a las nuevas inversiones que tuvieron lugar en todos los talleres de la fábrica, aumentando el parque de robots y transformándose las líneas del taller de chapistería para su adaptación a los nuevos modelos.

La alianza y posterior integración en VW tuvieron repercusiones sobre las innovaciones de proceso de Seat: en la tabla 5 puede observarse la evolución seguida por el parque de robots industriales de los fabricantes de automóviles en España en el período comprendido entre 1982 y 1990. Como puede detectarse sin dificultad, Seat estaba en 1990 entre las empresas menos robotizadas, claramente subdesarrollada en relación con GM y Ford.

Las diferencias tecnológicas mencionadas pueden atribuirse a los sistemas convencionales que había venido utilizando Seat normalmente y al sobredimensionamiento de su planta de Zona Franca. La rigidez laboral, las limitaciones de espacio, el volumen y la escasa calificación del empleo impidieron la modernización de esta planta.

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, la ampliación de su 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 *Fura* (16), la renovación casi completa de su gama le permitió aplicar las nuevas tecnologías a la producción y montaje de los modelos más competitivos. 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, como hemos podido observar en la Tabla 5, con considerable retraso en comparación con los niveles de equipamiento tecnológico de las plantas españolas de Ford y GM (17).

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.

DE LA PRIVATIZACIÓN A LA CRISIS (1986-1992)

En 1986 VW adquirió Seat y esta integración convirtió a la firma española en la tercera marca del grupo, tras VW y Audi. Aunque actuaba bajo el paraguas común

de VW, disfrutaba de una cierta autonomía de gestión, al disponer de su propia gama de productos y red comercial. A pesar de ello, el diseño de la estrategia de marca no estuvo exento de dificultades pues, como indican Comas y Tobarra (1996: 3), la pertenencia al grupo automovilístico de mayor dimensión europea implicaba ciertos problemas de «canibalismo». Así, por ejemplo, el *Toledo* de Seat roza el segmento de clientes del *Vento* de VW, o el *Ibiza* (Seat) roba ventas al *Golf* (VW). Estos problemas se hicieron particularmente relevantes en la época de crisis del sector automovilístico, en el que el exceso de capacidad productiva se agudizó notablemente.

La estrategia de marca de Seat en esta etapa se caracterizó por la continua renovación y modernización de sus productos, la búsqueda de la satisfacción de clientes y el reposicionamiento de la marca. La renovación se pone de manifiesto con el lanzamiento reiterado de nuevas versiones de los modelos existentes, como es el caso de las versiones *SL*, *SE*, *Slalom*, *Sport*, *GTI-GT*, etcétera, del *Ibiza*, que hacen que su gama sea la más extensa de Seat. Cada nueva versión, tanto de este modelo como de los restantes, incorporó mayores prestaciones, nuevas aplicaciones de seguridad y confort y nuevas mejoras destinadas a incrementar el rendimiento y aumentar el consumo; con ello se buscaba mostrar una imagen de permanente servicio al cliente, modernidad y actualización y continuo rejuvenecimiento.

El lanzamiento del *Toledo* en 1990 representó la culminación de los esfuerzos destinados a ofrecer un modelo para el segmento medio-alto del mercado, que suponía una combinación de la tecnología alemana más avanzada y el diseño español y que incorporaba importantes innovaciones tecnológicas, en el marco de la filosofía de evolución continua que se impuso la firma. Para ello, junto con otros avances que presentaremos seguidamente, la empresa implantó en 1991 un sistema de suministro para las piezas y componentes inspirada en la filosofía «justo a tiempo». Al lanzamiento del *Toledo* le siguió, poco más de dos años después, el del *Córdoba*, modelo que vuelve a insistir en la combinación de diseño mediterráneo y solidez técnica, incorpo-

TABLA 6
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS MARCAS VW EN EL MERCADO ALEMÁN, 1986-1990

| | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| Volkswagen..... | 23,3 | 22,3 | 22,2 | 21,9 | 20,0 |
| Audi..... | 5,3 | 7,2 | 6,7 | 5,6 | 5,5 |
| Seat..... | 0,2 | 0,4 | 0,5 | 0,8 | 1,4 |
| TOTAL..... | 28,8 | 29,9 | 29,4 | 28,3 | 26,9 |

FUENTE: Elaboración propia a partir de EIU (1991: 86).

TABLA 7
NÚMERO DE UNIDADES VENDIDAS POR CADA MARCA DEL GRUPO VW EN EL MERCADO ALEMÁN, 1986-1990

| | Volkswagen | Audi | Seat | TOTAL |
|------------------------|------------|---------|--------|---------|
| 1986..... | 658.752 | 150.901 | 5.469 | 815.122 |
| 1987..... | 650.912 | 210.834 | 10.461 | 872.207 |
| por 100 variación..... | -1,2 | 39,7 | 91,3 | 7,0 |
| 1988..... | 622.735 | 187.296 | 15.142 | 825.174 |
| por 100 variación..... | -4,3 | -11,2 | 44,7 | -5,4 |
| 1989..... | 619.053 | 158.072 | 23.778 | 800.903 |
| por 100 variación..... | -0,6 | -15,6 | 57,0 | -2,9 |
| 1990..... | 609.521 | 167.548 | 43.111 | 820.180 |
| por 100 variación..... | -1,5 | 6,0 | 81,3 | 2,4 |

FUENTE: Elaboración propia a partir de EIU (1991: 85).

rando, entre otras, las siguientes prestaciones: ABS, airbag, aire acondicionado, elevalunas eléctrico, asiento del conductor regulable en altura, sistemas anticontaminantes, etcétera (18).

Estos nuevos modelos y las nuevas versiones buscan responder a los deseos de los clientes a través de una adecuada relación valor-calidad-precio. A diferencia de la tendencia mostrada por el resto de las firmas instaladas en España, que inciden en precios y promociones en sus campañas publicitarias, Seat se concentra en resaltar el producto, su motorización, equipamiento y diseño atractivos. Esta política cosechó importantes éxitos, pues las mejores prestaciones y equipamiento, la mayor calidad y fiabilidad de sus productos, brindan a los productos Seat una imagen de seguridad, amabilidad, atractivo, alegría, e incluso de respeto por el medio ambiente.

Aunque las marcas Seat se vean desplazadas por las de VW en el mercado español y en los exteriores los modelos VW fabricados por Seat superen a los propios, los problemas de rivalidad y competencia entre ambas firmas no desaparecerán

totalmente después del cambio de propiedad. Como muestran las cifras de las tablas 6 y 7, la penetración de Seat en el mercado alemán comenzará a ser firme e intensa tras dicho cambio, lo que vendrá facilitado por la mejora de su imagen de marca y el acceso a los canales de distribución que implicó su integración en el Grupo VW.

El relativo deslizamiento hacia los modelos de menores márgenes experimentado por dicho mercado (EIU, 1991: 85), favorecerá también a la compañía española. Además del *Polo*, modelos como el *Ibiza* y el *Marbella*, propios de Seat, disfrutará de los favores de la demanda alemana, como demuestran las cifras de la tabla 8.

Por lo que respecta a las innovaciones en proceso, en 1987 se dotó a la planta de Landaben de los medios necesarios para fabricar el *Polo Coupé*; ésta dispuso a partir de 1990 de una nueva planta de motores con capacidad para producir 1.200 unidades diarias. A finales de 1991 se llevó a cabo una importante remodelación para ampliar la capacidad de la planta, de modo que se pudieran obte-

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SEAT: DE ZONA FRANCA A MARTORELL...

ner más de 1.000 vehículos por día; para ello fue preciso construir nuevos talleres, una nueva nave de logística y cinco centrales de transformación de energía. En 1992 esta planta se concentró en la producción del *Polo* para todo el grupo VW y en 1993 se llevaron a cabo nuevos cambios destinados al lanzamiento de un nuevo modelo en 1994, si bien en diciembre de 1993 Seat perdió estas instalaciones.

En 1988 se incrementa la capacidad productiva global de Seat en la planta de Zona Franca y se reducen sus principales cuellos de botella (motores, prensa, etcétera), iniciándose en dicho año la instalación de una nueva línea de prensa. Para el lanzamiento del *Toledo* (en 1990) se incorporaron nuevos equipos de fabricación y maquinaria en los talleres de prensa, chapistería, pintura y montaje, además de la instalación de una nueva línea de fabricación de puertas y se implantaron tecnologías de vanguardia para el montaje de este modelo, tales como los equipos de comprobación del sistema de frenos ABS y los sistemas de llenado de líquidos.

Todas estas mejoras no supusieron, sin embargo, la de las figuras financieras de la empresa: ésta, tras obtener beneficios en 1991, arrojaba unas pérdidas después de impuestos de 12.756 millones de pesetas en 1992, constituyendo una de sus causas principales las amortizaciones derivadas de la construcción de la factoría de Martorell, iniciada en 1990. Una gran parte de las pérdidas de estos años fue generada por motivos coyunturales, entre los que cabe destacar las sucesivas devaluaciones de la peseta, generadoras de los quebrantos financieros a que dio lugar la deuda en marcos contraída por Seat con el Grupo VW (19). 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, 1993).

Entre los motivos causantes de las elevadas pérdidas del año 1993 figura la pronunciada caída de las ventas que, a

TABLA 8
NÚMERO DE TURISMOS VENDIDOS POR MODELO EN EL MERCADO ALEMÁN POR SEAT Y VW EN 1990

| Modelo | Unidades vendidas |
|------------------------|-------------------|
| IBIZA..... | 18.825 |
| MÁLAGA..... | 1.290 |
| TERRA..... | 756 |
| MARBELLA..... | 21.903 |
| OTROS..... | 337 |
| TOTAL SEAT..... | 43.111 |
| GOLF..... | 330.420 |
| JETTA..... | 27.944 |
| PASSAT..... | 144.238 |
| CORRADO..... | 7.250 |
| SCIROCCO..... | 4.934 |
| POLO..... | 64.931 |
| OTROS..... | 3.079 |
| TOTAL VW..... | 582.796 |

FUENTE: Elaboración propia a partir de EIU (1991: 86).

causa de la recesión vivida por el sector, padece Seat en dicho año, 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 españoles. Además de las razones más coyunturales o circunstanciales, que afectaban a la industria automovilística a nivel mundial, otros factores de carácter más permanente o estructural contribuyeron 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 venían 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.

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 (20), volviendo la empresa a recurrir a las ayudas públicas como medio de superar su crítica situación.

¿LA SALIDA DE LA CRISIS? (1993-1996)

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 planta (21). 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 para Zwickau y 50.000 millones de pesetas para Mosel), y decidiendo VW sacrificar Zona Franca ante el aumento de capacidad que implicaban las mismas. 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.

Los progresos más sustanciales en innovaciones técnicas y organizativas de la

integración en el grupo VW se pusieron claramente de manifiesto en la planta de Martorell: en 1993, a partir de su puesta en marcha, la iniciativa *justo a tiempo* se desarrolló aún más, estableciéndose el Parque Industrial y el Centro de Consolidación, ambos muy próximos a la planta de ensamblaje (a 2,5 kilómetros de la fábrica), y en el que se albergan 20 empresas proveedoras de familias de piezas y sistemas premontados en régimen de justo a tiempo. La programación y el control de la producción por ordenador permiten conocer la situación exacta de cada vehículo en la línea de montaje, enviando de forma automática a los proveedores las órdenes sobre las piezas requeridas, así como la secuencia y el momento en que deben estar disponibles. Sánchez (1994) destaca que estas innovaciones de proceso han logrado acortar la cadena logística, eliminado actividades redundantes y flexibilizando el proceso productivo en su totalidad. En el cuadro 1 hemos recogido las innovaciones de la organización de la producción más extendidas entre las empresas españolas del automóvil en 1985 y 1992. Como se puede observar, el caso de Seat no destaca particularmente frente a las demás empresas, lo que puede permitirnos afirmar que la integración en VW permitió a la firma española mantenerse al mismo nivel que las demás compañías de su entorno, pero no superarlas.

Las abultadas pérdidas, el coste económico y social de las reducciones de empleo (el cierre en 1993 de la planta de Zona Franca supuso la pérdida de 9.000 puestos de trabajo), entre otros factores, llevaron a que se cuestionase seriamente la continuidad de la empresa, la cual, como veremos seguidamente, no verá una luz al final del túnel hasta 1996, año en que vuelve a obtener beneficios. Estos pueden considerarse un resultado 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. Para ello, y en coherencia con dicho Programa, la empresa aplicó severas medidas de reducción de costes, mejora de la productividad y racionalización de sus operaciones industriales, técnicas y comerciales (22).

CUADRO 1
APLICACIÓN DE INNOVACIONES DE PROCESO Y ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL AUTOMÓVIL, 1985

| Innovación | GM | 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 |
| | Parcialmente en desarrollo | Sí | No | No | No | En inicio |

APLICACIÓN DE INNOVACIONES DE PROCESO Y ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL AUTOMÓVIL, 1985

| Innovación | GM | 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 bajo 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).

En 1995 el Programa daba ya sus primeros frutos, logrando que la empresa obtuviera un 32 por 100 más de su producción que en 1993, con sólo el 68 por 100 de la plantilla que existía 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. Como ya se ha indicado, Seat perdió también su planta de Landaben (23). Los automóviles producidos por la empresa pasarán entre las fechas mencionadas desde 578.432 a 415.213 unidades (24), pareciéndose cada vez en mayor medida a una planta más del Grupo VW.

Desde otro punto de vista complementario, puede afirmarse que los años comprendidos entre 1993-1996 fueron muy fructíferos en lo que se refiere a la ampliación del abanico de motorizaciones y acabados de los modelos propios, es decir, *Ibiza*, *Córdoba* y *Toledo*, así como en lo relativo al lanzamiento de

versiones especiales de éstos, en un esfuerzo por homologar la amplitud y profundidad de sus gamas con las de la competencia.

La recuperación de la producción, iniciada en el año 1994, proseguirá en los ejercicios siguientes, alcanzando máximos históricos. Ante la atonía del mercado interno, serán los mercados exteriores los principales destinatarios de la producción española, ampliándose progresivamente los mercados a países en desarrollo, a pesar de que el grueso de las exportaciones sigue centrado en los mercados de los países de la Unión. A partir de 1994, la integración de Seat en VW es cada vez más pronunciada: en ese año, las filiales importadoras de Seat en Italia, Francia y el Reino Unido, se van viendo integradas en las de VW y la fabricación de modelos con marca Seat se va desligando de su ubicación en España para poder ser producidos en otras plantas del grupo como Audi y Skoda.

Un rasgo particularmente relevante de esta etapa lo constituye la comercialización, a partir de 1994, de productos de origen y fabricación Seat bajo el logotipo VW, como es el caso, por ejemplo, de los modelos VW *City Golf* y VW *Derby* comercializados en China y México, respectivamente, y que son una versión del *Córdoba* de Seat. En 1995 Seat lanza el modelo *Inca* que, fabricado en Martorell, está destinado al mercado de derivados y que se comercializará en el futuro como VW *Caddy*; también en este año se comercializó el modelo VW *Polo Classic*, que fue un desarrollo de Seat para VW a partir del *Córdoba*.

En relación con el mercado doméstico, la recuperación de la demanda de automóviles se vio apoyada por el Plan Renove. Este Plan consistió en una subvención fiscal de 100.000 pesetas de prima a la adquisición de un vehículo nuevo a cambio de otro con diez o más años de antigüedad, duplicando la subvención, a través de descuentos y promociones, todas las marcas presentes en el mercado español. El Plan Renove se mantuvo en vigor hasta el mes de octubre de 1994, siendo prorrogado hasta el mes de junio de 1995 (Renove II) y ampliado su ámbito a la renovación de turismos con siete o más años de antigüedad, aunque rebajando la subvención fiscal a 80.000 pesetas (25).

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 nuevos (26).

En la Tabla 9 hemos recogido los principales quince modelos de vehículos fabricados en España que se destinaron a la exportación en 1996. Mientras que en 1993 se podían encontrar cinco modelos de Seat, a saber, *Ibiza*, *Córdoba*, *Toledo*, *Polo* y *Marbella*, en 1996 sólo podemos encontrar los tres primeros, pues el *Polo*, aunque se fabrica en España, es producido en la planta de Volkswagen (Arazuri) y el *Marbella* (27) ha dejado de producirse.

En la tabla 10 se incluyen los principales quince modelos de vehículos por facturación del mercado doméstico español. Lo que más nos interesa destacar de esta tabla es que, en 1996, el *Ibiza* fue el

TABLA 9
MODELOS MÁS EXPORTADOS ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE DE 1996

| Modelos | Empresa | N.º de unidades |
|---------|------------|-----------------|
| CORSA | Opel-GM | 267.977 |
| POLO | Volkswagen | 164.817 |
| FIESTA | Ford | 136.201 |
| AX | Citroën | 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-GM | 28.588 |
| TOLEDO | Seat | 27.134 |
| ESCORT | Ford | 25.459 |
| ZX | Citroën | 25.293 |

FUENTE: Elaboración propia a partir de ANFAC.

TABLA 10
MODELOS MÁS VENDIDOS EN EL MERCADO ESPAÑOL ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE DE 1996

| Modelos | Empresa | N.º de unidades |
|--------------|------------|-----------------|
| IBIZA | Seat | 36.715 |
| ZX | Citroën | 32.654 |
| FIESTA | Ford | 30.349 |
| CORSA | Opel | 29.885 |
| ESCORT | Ford | 28.176 |
| CLIO | Renault | 27.173 |
| ASTRA | Opel-GM | 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: Elaboración propia a partir de ANFAC.

modelo más vendido, con lo que Seat recuperaba su posición de liderazgo en un determinado modelo. Se aprecia con facilidad que el grupo VW ocupa la primera posición entre las marcas que comercializan vehículos en España, seguida por Opel (del grupo GM).

La explicación a la pregunta de cómo pudo Seat salir adelante, a pesar de su lamentable condición financiera, podemos encontrarla parcialmente en el recurso a las ayudas públicas que VW ha utilizado, siguiendo la que fuera la línea habitual de Seat en sus años de empresa

pública. En julio de 1994, el Gobierno español, la Generalitat de Cataluña y el propio Grupo VW firmaron un protocolo de acuerdo mediante el cual, a cambio de unas inversiones —por valor de 206.793 millones de pesetas que VW llevaría a cabo en proyectos de I+D y desarrollo de nuevos modelos, a realizar entre 1994 y 1997—, la Administración española entregaba ayudas por valor de 33.060 millones de pesetas y la Generalitat de Cataluña por valor de 8.000 millones (cuadro 2).

Las ayudas se otorgaban en forma de préstamos convertibles en subvenciones (28).

acabando los mismos, a causa de las presiones de VW, convertidos en 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, VW 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 por 100 el contenido nacional de las compras de piezas y componentes de Seat (29). La viabilidad de la empresa española como marca independiente, dotada de capacidad de investigación y desarrollo propios 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 fuese la voluntad de VW.

Como es sabido, la concesión de estas ayudas a Seat dio 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 Comisión, según las condiciones del Tratado de Roma. El Plan de Reestructuración, proyectado para el período 1994-1997, hacía especial hincapié en los cuatro aspectos siguientes: 1) la reducción de la producción en un 50 por 100 de su capacidad (de 780.000 a 390.000 unidades) y un descenso progresivo de la cuota de mercado de Seat; 2) la supresión de 9.525 puestos de trabajo; 3) la formación de los trabajadores; y, 4) la adaptación a los nuevos desarrollos en tecnología (30).

Finalmente, en noviembre de 1995, y transcurrido año y medio desde la firma del acuerdo entre VW, el Gobierno y la Generalitat, la Comisión autorizó las ayudas, quedando reducido el porcentaje de disminución de capacidad establecido en el Plan de Reestructura-

CUADRO 2
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 |
| M.º Industria y Energía | | |
| Proyectos Innovación Tecnológica | 28.000 | 6.000 |
| Formación Profesional Permanente | 5.060 | 2.000 |
| TOTAL | 33.060 | 8.000 |

Generalitat de Catalunya

FUENTE: Elaboración propia en base a la información de *Gaceta de los Negocios* (1994: 17).

ción de Seat desde un 50 a un 30 por 100, e imponiendo como condiciones a la firma española, entre otras, la no ampliación de su capacidad productiva hasta antes del 1 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 multinacional alemana se verá también obligada, como requisito para la concesión de las ayudas, a reducir en un 5 por 100 su capacidad de producción en el ámbito europeo.

¿UN FUTURO PARA SEAT?

A lo largo de estos últimos años, diversos factores han contribuido al deterioro profundo de la imagen de la empresa, entre los que se encuentra la reiterada aparición de noticias e información con efectos negativos sobre la compañía (31); así, por ejemplo, Piech (presidente de VW desde enero de 1993) se quejaba en la prensa de las prácticas y estilos directivos del equipo directivo de SEAT del cual afirmaba, entre otras cosas, que fijaba objetivos de producción imposibles.

En cualquier caso, Seat pertenece al grupo VW, por lo que no puede estudiarse ya sin tener en cuenta la marcha general de dicho grupo. Así, es bien sabido que VW ha experimentado diversos contratiempos en los últimos años, entre los que podemos citar las depreciaciones de las distintas divisas de los países en los que el grupo cuenta con plantas productivas, como es el caso de México y el efecto tequila, la cancelación de subsidios de las

distintas Administraciones de estos países, la competencia directa con otros fabricantes, como la esperada para 1998 en China con GM, la baja productividad de las plantas alemanas y sus elevados costes salariales... (32).

Ante este entorno turbulento, el presidente de VW definió en 1996 una estrategia de combate para salir de la crisis, que se ha conocido como el *Plan de Consolidación de Plataformas*, cuyo propósito principal es la reducción de la variedad entre los modelos de VW, Audi, Seat y Skoda. Para ello, de las dieciséis plataformas existentes a finales de 1995, se pretende pasar a cuatro en 1998; de este modo, las marcas del grupo podrán compartir miles de componentes, en particular los no visibles. Según señalaba la revista *Business Week* (1996, 26 de febrero, página 25), una vez que esta estrategia esté totalmente implementada permitirá que el grupo VW obtenga unos ingresos adicionales antes de impuestos cercanos a los 455 millones de dólares o, lo que es lo mismo, unos 150 dólares por vehículo.

Para lograr la puesta en marcha, cada marca del grupo ha de especializarse en una plataforma determinada, lo que conducirá, con alta probabilidad, a la relocalización de la fabricación de los modelos buscando la eficiencia en costes (33). Esencialmente, lo que se intenta es llegar a la fabricación de series de más de un millón de vehículos, cifra adecuada para obtener economías de escala, sin renunciar a las economías de alcance o gama que se pueden conseguir mediante la «customization» de las versiones de los

distintos modelos. Al mismo tiempo, al igual que han hecho otras empresas del sector, las funciones de apoyo (administrativas, financieras y logísticas) de las cuatro marcas del grupo se unifican mediante la fusión de las sociedades comercializadoras exteriores de cada marca.

El éxito de esta estrategia está aún por comprobar, pues son muchos los factores relacionados con la satisfacción de clientes y capacidades técnicas de las marcas y modelos que deberían haber sido tenidos en cuenta antes de iniciar tal estrategia. Por ejemplo, la competencia entre los modelos *Passat* y *A4*, o entre el nuevo *A3* y el *Golf*, o *Ibiza* y *Golf*, etcétera. No sólo será difícil que los clientes estén dispuestos a pagar diferentes precios por modelos altamente similares, sino que la propia similitud en el proceso productivo contribuirá a encarecer los vehículos fabricados por Seat o Skoda, cuyos países no cuentan con carreteras como las alemanas y donde existen limitaciones de velocidad. Comas y Tobarra (op. cit.: 3) apuntan que en el marco de la consolidación de plataformas, a Seat le ha correspondido desempeñar el papel de «la personalidad mediterránea» situando a la firma como competidora de Alfa Romeo.

Este reparto de papeles no favorece a la empresa española en demasía, pues, por una parte, y coincidiendo con Tobarra (1997: 6) la autonomía de Seat se va diluyendo, pareciéndose la empresa cada vez más a una mera planta de ensamblaje. Por otra parte, no cuenta con la reputación de la firma italiana, ni en su imagen cabe una tradición de oferta de modelos deportivos, coupés y turismos de altas prestaciones. Desde estas limitaciones, la consolidación de la imagen de Seat se ha venido fraguando en torno a su superioridad en el sector de los vehículos de pequeño y mediano tamaño, segmento en el que reside la fortaleza de la empresa (34).

En esta última etapa, y en el ámbito de la nueva estrategia de VW en la que se integra la de Seat, han surgido nuevos modelos, como el *Alhambra* (1996), o el *Arosa* (1997). Este último ha sido creado con la intención de desarrollar un nuevo segmento del mercado, aún en gesta-



ción, que es el subsegmento de los *vehículos urbanos*, en el que compiten el *Tuingo* (Renault) y el *Ka* (Ford) e incluso el *Ibiza*. En lo que a imagen se refiere, el énfasis se ha puesto en el confort, calidad, seguridad y equipamiento, así como en los detalles del automóvil y en la originalidad y eficacia de sus soluciones y acabados. Dentro del marco de las plataformas consolidadas, el *Arosa* es el segundo modelo de Seat que no se fabrica en España, sino en Wolfsburg (Alemania). También en el marco de esta estrategia, y según se avanza en García (1997: 12), VW tiene previsto lanzar próximamente el modelo *Pico*, que es el modelo *Arosa* con el logotipo de Volkswagen.

Respecto al *Alhambra*, su misión es la de reforzar la gama de Seat por la parte alta del mercado, completando su imagen de modernidad, entrando en el mercado de los monovolúmenes, que es un segmento en alza en el mercado europeo y con clara tendencia de crecimiento en los próximos años. Es el primer vehículo de la marca Seat que se fabrica fuera de España, en Portugal concretamente, con tecnología esencialmente alemana. Al presentar el vehículo en sociedad, la firma española ha recalcado su gran habitabilidad y amplitud, unidos a unos niveles de prestaciones, confort y equipamiento similares a los de los turismos convencionales.

CONCLUSIONES

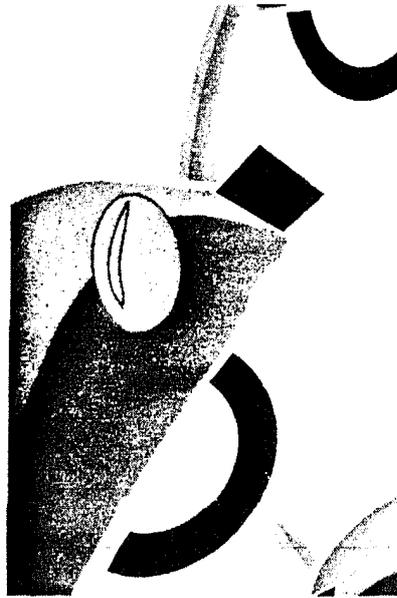
La década de los ochenta comenzó con gran agitación en el sector del automóvil. Impactadas por los logros de las compañías japonesas, las empresas occidentales orientaron prioritariamente sus esfuerzos hacia la reducción de costes y la adopción de nuevas tecnologías. El objetivo último, sucintamente expresado, era conseguir aquella combinación de medios que permitiera obtener simultáneamente economías de escala y de gama. Animadas por este espíritu, numerosas empresas occidentales miraron hacia la periferia y semiperiferia europeas como si estas zonas fuesen el paraíso de los fabricantes de automóviles. Las firmas japonesas, por su parte, buscaban vías para formar parte del sistema productivo europeo y encontrar así un resquecio por el que ir colocando sus productos sin verse demasiado afectados por los problemas aduaneros. Portugal, España y el Reino Unido, entre otros, fueron las zonas elegidas para la instalación de nuevas plantas productivas. El gobierno español evaluó positivamente aquella tendencia y fue creando las condiciones para la progresiva apertura de las diferentes barreras protectionistas que todavía perduraban e incentivando la apertura de plantas manufactureras de empresas multinacionales.

Esta apertura, que dinamizaría sensiblemente el mercado español y que contribu-

yó a mejorar la oferta de vehículos y a ajustar su precio de venta al público, tuvo algunos efectos inmediatos, no deseados presumiblemente, entre los que podemos citar el consagrarse a España como país especializado en la fabricación de residuos tecnológicos, la reducción progresiva de la población de empresas suministradoras de componentes y piezas auxiliares del sector de la automoción, la dependencia tecnológica respecto a las filiales y matrices europeas, y, lógicamente, los problemas de supervivencia de las empresas del sector, fueran éstas auxiliares o ensambladoras, como es el caso de Seat.

La batalla competitiva con Ford y General Motors, unida a la que también había de mantener con las demás empresas afincadas en España, dada la notoria caída de las ventas que tuvo lugar a inicios de la década, parecía excesiva para las fuerzas y posibilidades de Seat, una empresa que no sacaba productos originales al mercado, no tenía tecnología propia, había operado en algunas ocasiones 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 porque carecía de capital y los movimientos sindicales de la empresa pública no favorecían la intensificación de capital de la empresa. Adicionalmente, las restantes empresas tenían y mantenían vínculos importantes con sus filiales y matrices en otros países, lo que favorecía el impulso de su internacionalización en las redes globales. Las progresivas pérdidas de ventas en el mercado interno y la situación de desamparo en que Fiat deja a Seat conduce a que esta última se decida a tomar las riendas de su propio destino y diseñe su primer auténtico Plan Estratégico. Según aparece en el Plan Estratégico 1982-86 de Seat, ésta se habría de orientar hacia la consecución de los objetivos de expansión internacional y el lanzamiento de nuevos productos, con y sin tecnología propia, —excepto los modelos *Ibiza* y *Málaga*, los modelos que Seat podía fabricar eran de tecnología italiana (Fiat) o, en virtud de unas «exitosas» relaciones que acabaron en la firma de un Acuerdo con VW en 1982, alemana.

El INI, que en aquellos momentos era el principal accionista de la empresa, no



tenía interés en mantenerla en su cartera, por lo que impulsó y apoyó el desarrollo de los modelos propios, elementos que podían jugar una buena baza en negociaciones futuras. El Acuerdo no sólo iba a proporcionar la oportunidad de ampliar el conocimiento y ganar la perfección técnica de la empresa alemana, sino que permitiría a Seat distribuir los modelos alemanes no fabricados en España, por lo que dicho Acuerdo parecía claramente ventajoso. Entre 1982 y 1985 se consiguió un acercamiento al objetivo de expansión internacional y se modificó la imagen de marca en virtud de la reputación de Porsche, con quien Seat se alió para fabricar el motor del *Ibiza*.

Por otra parte, es posible apreciar que la firma está haciendo un esfuerzo por mantener su estrategia: Seat mantenía la cartera de productos más amplia y con más residuos tecnológicos del panorama español, si bien debe ser reconocido que el *Panda*, la excepción, fue todo un éxito. Los vehículos más antiguos se siguieron fabricando en Zona Franca y se renovó la planta de Landaben para el *Panda*.

A comienzos de la segunda etapa de la relación entre Seat y VW, se desarrolla y comercializa el modelo *Ibiza*, que vio la luz en 1984 y cuyas últimas versiones siguen siendo un éxito de ventas en el primer semestre de 1997. El diseño de este modelo supone un claro paso hacia adelante para Seat, al conseguir reunir a

expertos de distintas áreas del diseño para concebir un vehículo que pueda fabricarse y venderse sin problemas en los segmentos medios y bajos del mercado. Los modelos *Polo* y *Panda*, destinados a los segmentos de menor renta del mercado, también encuentran buena salida, si bien el *Polo* va ocupando muy lentamente el lugar del *Panda*. Se observa también que en Seat existe una cierta preocupación por ofrecer una gama completa, aunque recortada en la línea mostrada por otros fabricantes, de vehículos, como pone de manifiesto el lanzamiento del *Málaga*, inspirado claramente en el *Jetta* de VW, que pertenece al segmento medio-alto del mercado y que se lanzó al mercado en 1985. Estos logros están apoyados desde la base, pues se realizaron importantes inversiones para poder fabricar estos modelos en las plantas existentes; la mayor reconversión tuvo lugar en Landaben, si bien también se proporcionaron cursos a los trabajadores de Zona Franca.

En esta etapa se producen importantes adquisiciones de robots, lo cual afectará a la productividad de las plantas, al rediseño de tareas y procesos productivos, a la implantación de sistemas informatizados para la programación y control de la producción, etcétera. Sin embargo, y merece la pena resaltarlo, Volkswagen no hizo un notable esfuerzo para la automatización de las plantas de Seat. Los fondos para estas inversiones proceden de la nueva dueña —la empresa Volkswagen, que en 1986 compra Seat, afianzando la política de expansión periférica defendida por Carl Hahn, presidente de la compañía— y, en menor medida de los ingresos por la venta de sus modelos: la tabla 4 muestra que el volumen de producción de los modelos ofertados en el mercado interior se mantuvo estable entre 1983 y 1986.

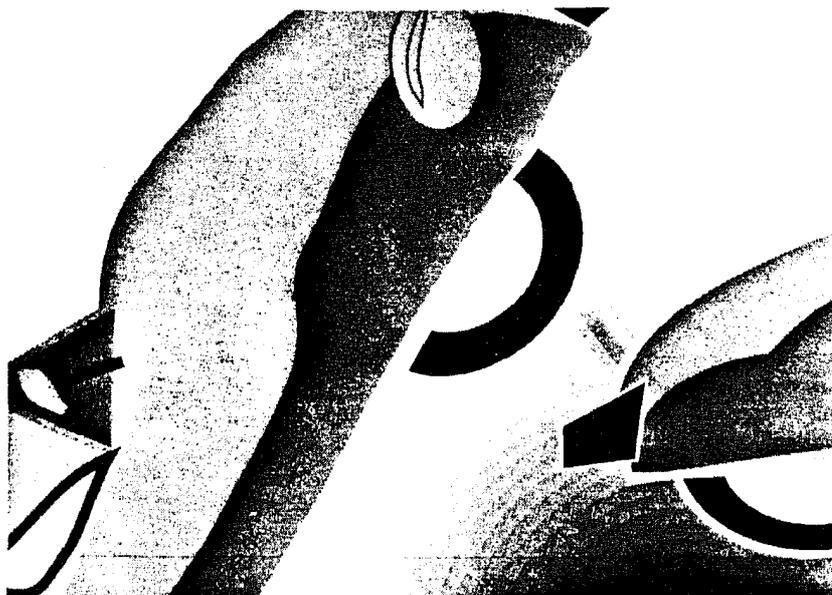
En la tercera etapa, que hemos situado entre 1986 y 1992, Seat todavía mantiene una cierta autonomía en lo que se refiere a la gestión de su red comercial y a la disposición sobre sus propios productos. Tal vez este margen sea el que posibilite o facilite la aparición de rivalidades entre Seat y el grupo VW, pues los vehículos compiten por los mismos consumidores. ¿Cómo podría Seat despegarse de sus competidores y conseguir una cierta dife-

renciación? Su estrategia de marca de esta época se orienta sin discusión hacia la actualización y renovación de los modelos, sin olvidar la satisfacción del cliente: la robustez del diseño, las prestaciones, la adecuación a las especificaciones son los valores más destacados para los nuevos productos de Seat. De aquí surgen las sucesivas nuevas versiones del modelo *Ibiza* y salieron también los modelos *Toledo* en 1990 y *Córdoba* hacia 1993.

El *Toledo* se fabricaba inicialmente en Zona Franca, por lo que fue necesario llevar a cabo cambios importantes en esa planta entre 1988 y 1992, incorporando nuevos equipos, robots y sistemas de organización de la producción. Landaben se reacondicionó en 1987 para fabricar el *Polo Coupé*. Estas mejoras en las plantas son apreciadas por los consumidores, que aumentan su demanda y, de este modo, Seat logra incrementar sus exportaciones al mercado alemán, tal y como hemos recogido en las Tablas 6 y 7.

En 1993 se fragua una profunda crisis financiera, provocada por distintos factores, buena parte de los cuales no está relacionada directamente con la actividad principal de Seat, siendo su origen de tipo financiero esencialmente. Entre los factores que coadyuvaron a la situación de crisis se encontraban la amortización de la nueva planta de Martorell, iniciada en 1990 y puesta en marcha en 1993, el sobredimensionamiento de la plantilla, y el mantenimiento de la Zona Franca, tecnológicamente obsoleta.

Esta crisis va a ser muy dañina para Seat, porque la matriz alemana acentúa sobremanera su control sobre Seat, hasta el punto de reemplazar a los altos cargos españoles por personas alemanas de confianza. Supondrá asimismo una reorganización profunda de los procesos productivos. Por una parte, se cerró Zona Franca y se vendió Landaben; por otra, surgieron el Parque Industrial y el Centro de Consolidación, a lo que se le añade la automatización del proceso de planificación, programación y control de la producción y el desarrollo notable de las condiciones favorables para iniciar y mantener un sistema logístico inspirado en la filosofía «justo a tiempo». El Programa de reestructuración ayudó a reducir



los costes, mejorar la productividad y racionalizar las operaciones industriales, de manera que la combinación de todos estos elementos posibilite que se pudiera implantar las innovaciones que se resumen en el cuadro 1 y que nos permiten manifestar que Volkswagen no ha pretendido, al menos esto así se puede entender del análisis de la información recogida en este cuadro, abrir fábricas punteras en tecnología en España, sino, simplemente, mantenerse en un nivel «razonable» de partida para poder ensamblar los componentes que se remiten desde otras plantas del grupo.

Los años 1994, 95 y 96 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 determina de entre las cuatro que se quiere mantener, implicando una relocalización de la fabricación de modelos a efectos de conseguir ahorros 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 Wolfsburg. En este sentido, la imagen de marca que Seat ha conseguido consolidar con esfuerzo, en la que se aúnan el diseño mediterráneo con la solidez alemana,

parece que se va a volver contra ella misma, pues habrá de utilizarla como instrumento competitivo contra Alfa Romeo. Por desgracia para Seat, ni su experiencia ni su reputación le son favorables en esta batalla.

Las experiencias de los últimos años han puesto de manifiesto que las empresas del sector automovilístico necesitan unirse y que es inviable permanecer aislado. Seat no habría podido resistir la crisis de 1993 si no hubiera contado con el aval de Volkswagen, a pesar de haber podido conseguir ayudas públicas. Un tema distinto es si el caso de Seat demuestra algún efecto, positivo o negativo, de las privatizaciones, tema este que dejamos para otra ocasión. Por lo que respecta a su futuro, parece bastante claro que la supervivencia de esta empresa pasa por su correcto ajuste a la estrategia del grupo y, en el corto plazo, por encontrar la plataforma que le sea más beneficiosa.

En cualquier caso, conviene no olvidar que si Seat hubiera diseñado mejor su estrategia financiera tras la venta a VW, esta firma se hubiera encontrado con menos restricciones de toda índole para iniciar el desarrollo de nuevas versiones, modelos, sistemas logísticos, etcétera. Otra cuestión pendiente en Seat es la de la reforma de los sistemas de remuneración, promoción y motivación y el sucesivo equiparamiento de las condiciones laborales españolas y alemanas.

Parece que todavía es pronto para aventurar cuál va a ser el futuro de Seat, toda vez que desconocemos cuál será el futuro de VW y de la industria europea del automóvil. Tal vez la globalización buscada tan ansiosamente no se pueda encontrar por razones culturales y sus efectos sobre las decisiones de compra o de desempeño de las tareas. Puede ocurrir también que las circunstancias geográficas y ortográficas recomienden la diferenciación entre vehículos... En definitiva, son muchas las incógnitas aún latentes y las estrategias emprendidas por los distintos grupos empresariales del mundo de la automoción son lo suficientemente diversas como para que no podamos, hoy por hoy, establecer una taxonomía de respuestas.



.....

(*) La autora agradece la financiación recibida de la DGES a través del Proyecto PB94-0372 y de la beca para estancia de investigadores españoles en centros de investigación extranjeros, de referencia PR95-583.

.....

NOTAS

- (1) Una información general sobre AMTs puede encontrarse en ÁLVAREZ (1995), a la par que MARTÍNEZ (1991) proporciona una excelente información sobre la difusión de las mismas en la industria española del automóvil.
- (2) Fiat absorbió a Alfa Romeo. Ford a Jaguar y General Motors el 50 por 100 de Saab.
- (3) Sobre la constitución y evolución histórica de Seat, ver MIGUÉLEZ (1977), RIVILLA (1980), SAN ROMÁN (1995) y TAMAMES (1990:345-6).
- (4) El desplazamiento de la demanda hacia los vehículos de potencia media que se produjo en el mercado español durante las 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).
- (5) Como señalan CONTI y ENRIETTI (1995: 132), la propia Fiat estaba encontrando importantes dificultades en sus mercados domésticos a principios de los ochenta, lo cual condujo a implementar una estrategia de reducción de costes y de transformación tecnológica, la cual se financió parcialmente con la venta de las acciones que Fiat poseía de Seat, así como con el cierre de sus fábricas en Chile, Argentina y Uruguay.
- (6) Véase el Plan Estratégico de Seat, 1982-86, páginas 28-29.

- (7) Puede consultarse a este respecto el Plan Estratégico de Seat 1983-87, mimeo.
- (8) Sobre el concepto de alianza de marcas y su utilización en el marketing puede acudirse a RAO y RUEKERT (1995) y CRUZ y CERVIÑO (1996).
- (9) 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).
- (10) Como su nombre indica son aquellos modelos centrados en el mercado interno, pero que pueden exportarse para cubrir *crestas* de demanda europea.
- (11) 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 modelo. Ver memorias de Seat, 1984-1994 y SOLÉ (1994: 100).
- (12) En 1990 surge la tercera generación del modelo (las anteriores lo habían sido en 1975 y 1982) y se potencian sus cualidades.
- (13) Ver VV.AA. (1995: 357).
- (14) En 1981 los modelos GSA y Dyane de Citroën serán ya *residuos tecnológicos*, mientras que el P-505 de Peugeot-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 fabrican-

- tes de turismos. Véase CASTELLS y OTROS (op. cit.: 629 y 30).
- (15) Ver CASTAÑO (op. cit.: 175).
- (16) En 1986, Seat vendió sólo 209 unidades del 131 y 114 del Fura. Ver Memorias de ANFAC, 1987.
- (17) Véase CASTELLS y otros (op. cit.).
- (18) A partir de 1995 este modelo fue objeto de polémica en la prensa española pues se hizo el anuncio oficial de su fabricación en México y China con marca VW. Sobre sus características técnicas, véase VV.AA. (1995: 617) y en lo que se refiere a su fabricación en México y China, Barciela (1994) y Piccione (1995).
- (19) 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, un 57 por 100 son obligaciones hacia el Grupo VW. Véase Memorias de Seat, 1993.
- (20) En 1994, el Consejo de Dirección o Comité Ejecutivo de Seat se estructuró en base a cuatro áreas funcionales (Finanzas, Comercial, Técnica y Recursos Humanos), al frente de las cuales se situaron personas de VW. Las direcciones generales quedaron reducidas a una, la de Compras, en manos del español Jorge Álvarez Aguirre. Véase Memoria de Seat, 1994.
- (21) Ver *El País*, 9 de octubre de 1993, página 37 y 5 de enero de 1994, página 42.
- (22) Sobre todo ello, véase LLORENS (1997).
- (23) Las elevadas pérdidas de 1993 obligaron a provisionar el 50 por 100 de éstas antes de finalizar el ejercicio, haciéndolo con los fondos procedentes de la desinversión de su factoría de Pamplona, la de mayor productividad del grupo español, y de sus entidades financiera (Fiseat) y de leasing (Liseat). 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 rentables. Sobre todo ello, ver *El País*, 3 de octubre de 1993, páginas 47-48.
- (24) Ver memoria de Seat, 1996.
- (25) Sobre el Plan Renove y sus efectos sobre la reactivación de la demanda en España, véase HUETE (1994).
- (26) Véase Memoria de Seat, 1995.
- (27) El *Marbella* era una versión mejorada del *Panda*, que deja de producirse en 1994, tras la venta de su patente a Autolatina, sociedad mixta de Ford-VW, establecida en Buenos Aires y São Paulo.
- (28) Ver *Gaceta de los Negocios*, 7 de julio de 1995, página 5.
- (29) 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 (PICCIONE, 1995) y del segundo a la revista *Ranking*, número 107, septiembre de 1997, páginas 18-21.

(30) Ver *Cinco Días*, 31 de julio de 1995, página 16 y el suplemento *Motor de El Mundo*, 26 de septiembre de 1995, página 3.

(31) A este respecto, pueden consultarse, a modo de ejemplo, *Business Week* (1996: 23), donde explícitamente se dice que «Seat, la subsidiaria española de VW, es un desastre», o *International Management* (1994).

(32) Piénsese, a modo de ejemplo, que los costes laborales unitarios de la República Checa, donde la compañía controla parcialmente el grupo Skoda, representan una décima parte de los mismos costes en Alemania, por lo que pueden existir importantes ventajas asociadas al desplazamiento de las actividades intensivas en mano de obra desde el sur hacia Centro Europa.

(33) Según se recogía en *El País*, 21 de febrero de 1995, página 53, el modelo *Toledo*, de siglas industriales S-5, se fabricaría en el futuro en la planta belga de VW.

(34) Véase a este respecto GARCÍA (1997) y TOBARRA (1997).



.....
BIBLIOGRAFÍA

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

ÁLVAREZ, M. J. (1995): «Los efectos de las tecnologías de la información y comunicación sobre la producción: nuevos sistemas de producción», en *Economía Industrial*, volumen 303, páginas 53-64.

BRASILES, F. (1994): «Volkswagen reduce a Seat a la mínima expresión», en *El País*, Suplemento de Negocios, 11 de diciembre de 1994, página 11.

BLANCAFORT, A. (1993): «Seat construye su futuro», en *Andalucía Económica*, número 33, páginas 48-49.

BUSINESS WEEK (1996): *Volkswagen's Hard Road Back*, febrero 26, páginas 22-28.

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

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

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

CHURCH, R. (1990): «Incidencia de las multinacionales de Estados Unidos en la industria británica del automóvil: 1911-1983», en TEICHOVA y otros (comp.): *Empresas multinacionales, finanzas y gobiernos en el siglo XX. I. Perspectiva histórica de las empresas multinacionales*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

CINCO DÍAS, 31 de julio de 1995, página 16.

COLMENAREJO, V. (1992): «Automación española: Refundación o desaparición», en *Alta Dirección*, número 162, páginas 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, páginas 2 y 3.

CONTI, S., y ENRIETTI, A. (1995): «The Italian Automobile Industry and the case of Fiat: One Country, One Company, One Market?», en HUDSON, R. y SCHAMP, E.W. (eds.) (1995): *Towards a new map of Automobile Manufacturing in Europe? New Production Concepts and Spatial Restructuring*, European Science Foundation, páginas 117-146.

COSTA, M.ª T. (1993): «La crisis de Seat», en *Economistas*, número 58, páginas 369-373.

CRUZ, I., y CERVINO, J. (1996): «Las alianzas de marcas como fenómeno de Marketing Estratégico: un modelo conceptual de evaluación y análisis», en *Cuadernos Aragoneses de Economía*, volumen 6, número 2, páginas 317-343.

DEHESA, G. de la (1992): «Privatización europea: el caso de España», en *Información Comercial Española*, número 707, páginas 55-71.

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

EIU (1991): «Strategic update on the Volkswagen Group», en *EIU Motor Business*, mayo, páginas 71-104.

EL MUNDO (1995): Suplemento Motor, 26 de septiembre, página 3.

EL PAÍS (1993): 3 de octubre, páginas 47-48. (1995): 21 de febrero, página 53.

FARRÉ, A. (1986): «La regulación de la industria del automóvil en España y sus rela-

ciones con el desarrollo del sector», en *Economía Industrial*, número 252, páginas 27-43.

GARCÍA, F. (1997): «Un Seat alemán con carácter mediterráneo», en Suplemento Negocios de *El País*, 9 de marzo de 1997, página 6.

HUDSON, R., y SCHAMP, E. W. (eds.) (1995): *Towards a new map of Automobile Manufacturing in Europe? New Production Concepts and Spatial Restructuring*, European Science Foundation, páginas 117-146.

HUETE, J. (1994): «Planes Renove: Una política industrial para un sector en crisis», en *Economía Industrial*, número 298, páginas 7-10.

INTERNATIONAL MANAGEMENT (1994): *Siesta for the Spanish's Fiesta*, junio, 30-31.

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

LAGENDIJK, A. (1994): «The Internationalisation of the Spanish Automobile Industry and its Regional Impact», *Tinbergen Institute Research Series*, número 59.

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

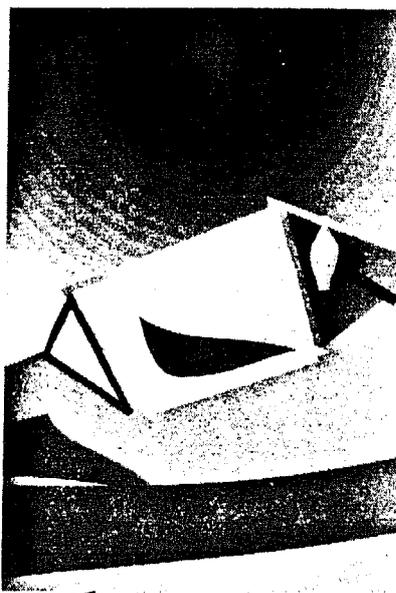
LOZANUMERO, I., y CARDADOR, G. (1994): *Actualidad Económica*, 14 de febrero de 1994, páginas 29-30.

MARTÍNEZ, A. (1991): «Robotización, productividad y flexibilidad en la industria española del automóvil», en *Revista de Robótica*, número 60, páginas 53-61.

MEMORIAS DE SEAT, 1984-1996, Madrid y Barcelona.

MIGUÉLEZ, F. (1977): *Seat, la empresa del régimen*, Sopesa, Barcelona.

- MYRO, R. (1981): «El INI en la industria española: especialización sectorial, eficacia económica y rentabilidad», Tesis Doctoral.
- OPPENHEIMER, W. (1995): «La dieta del doctor Piëch», en *El País*, 3 de julio de 1995, página 60.
- PICCIONE, S. (1995): «Entrevista a Juan Llorens, presidente de Seat», en *El Mundo*, 6 de febrero de 1995, páginas 48-9.
- RANKING, número 107, septiembre de 1997, páginas 18-21.
- RAO, A. R., y RUEKERT, R. W. (1994): «Brand Alliances as Signals of Product Quality», en *Sloan Management Review*, Fall, páginas 87-94.
- RIVILLA, I. (1980): «La fabricación de automóviles en España. Perspectivas económicas y empresariales», en *Papeles de Economía Española*, número 5, páginas 184-206.
- SAN ROMÁN, E. (1995): «La industria del automóvil en España: el nacimiento de la Seat», Documento de Trabajo número 9.503, *Fundación Empresa Pública*, Madrid.
- SÁNCHEZ, J. (1994): «La logística en Seat», en *Super Aral Lineal*, número 1.184, páginas 2-7.



SCHILL, R., y OTROS (1994): «Achieving success in technology alliances: The Rover-Honda strategic collaboration», en *R & D Management*, volumen 24, número 3, páginas 261-277.

- SOLÉ, E. (1994): *Seat (1950-1993)*. Ediciones La Tempestad, Barcelona.
- Suplemento de Negocios de *El País*.
- TAMAMES, R. (1990): *Estructura Económica de España*. Alianza, Madrid.
- TOLLIDAY, S. y ZEITLIN, J. (1986): «Between Fordism and Flexibility: The Automobile Industry and its workers. Past, present and future». Documento de Trabajo. Centre for Economic Policy Research, Londres.
- TOBARRA, S. (1997): «Seat recoge los frutos de su ajuste», en Suplemento Negocios de *El País*, 9 de marzo de 1997, página 6.
- VV.AA. (1995): *Crónica del automóvil*, Plaza y Janés, Barcelona.