

REESTRUCTURACIÓN Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE SEAT EN LOS NOVENTA

Francisco Llorente Galera
Departament d'Econometria, Estadística i E.E.
Universitat de Barcelona

1. Introducción

SEAT ha tenido que adaptarse a los cambios del sector¹ y mejorar en sus puntos débiles para superar su difícil situación empresarial durante el ejercicio de 1993. Tenía una serie de características estructurales a principios de los noventa que requerían importantes cambios operativos y estratégicos. Destacaban su alta integración del proceso productivo, alto nivel de costes e inflexibilidad de su estructura de costes, una plantilla sobredimensionada², insuficiente automatización en la planta de Zona Franca³, mayor producción en la gama baja⁴, así como una demanda exterior que superaba la demanda interna, siendo su principal mercado exterior la CEE, en competencia creciente, destacando la oferta cualitativa y cuantitativa de las empresas japonesas que habían adoptado la producción ajustada⁵.

2. La opción de la planta de Martorell

La construcción de la planta de montaje de Martorell, inaugurada en 1993, fue consecuencia de la necesidad de disponer de la suficiente capacidad productiva para cubrir unas previsiones de ventas excesivamente optimistas para SEAT, por parte de la dirección del grupo Volkswagen, para los noventa⁶. Se han implantado los principios de la producción ajustada con el fin de conseguir una

¹Se establecen, entre otros, la globalización del sector, nuevos estándares de calidad del producto y mayores auditorías de calidad, adopción de la calidad total, reducción del ciclo de vida del producto, implantación de la producción flexible, mayor importancia a la seguridad y al menor impacto medioambiental, más personalización del producto y fomento de la participación de los trabajadores (Círculos de Calidad, Sistemas de Sugerencias y Trabajo en Grupo).

²La plantilla estaba envejecida y disponía de baja cualificación. Había excesivo personal indirecto, especialmente mandos intermedios y personal directivo, implantando una alta rigidez burocrática.

³Esta insuficiencia creaba dificultades para la necesaria flexibilidad productiva que permitiese ajustarse a una mayor personalización de la demanda.

⁴Los modelos de esta gama compiten con precios más ajustados, por lo que los niveles de costes que se les imputan afectan más a sus rentabilidades. Solo el modelo Toledo, que se empezó a comercializar en 1991, es de la gama media-alta.

⁵Implica cambios organizativos y de gestión. Las empresas occidentales tienen conciencia de que tienen que tender a aplicarla por permitir una mayor competitividad empresarial que la producción en masa.

⁶Se preveían unas 860.000 unidades para 1994

productividad comparable a la de las empresas japonesas a finales de la década, implementando para ello importantes cambios de gestión y una gran inversión en inmovilizado material, instalando avanzadas tecnologías de proceso y de información. La planta de Martorell se creó altamente automatizada⁷ para tener una producción flexible.

Siguiendo las tendencias japonesas, SEAT durante los noventa ha ido reduciendo su número de proveedores, delegando parte de la I+D a sus proveedores de primer nivel con capacidad tecnológica e ir implantando el codiseño⁸. Se ha intensificado la desintegración vertical y hay cierta tendencia hacia la fábrica fractal⁹ o modular. Se han establecido métodos de producción y logísticos eficaces para adaptarse a la filosofía *JIT*. Los flujos logísticos con sus proveedores son muy flexibles, permitiéndole estar menos integrada que la planta de Zona Franca. Los proveedores facturan cuando sus productos entran en la cadena de producción en SEAT, y cobran por vehículo producido. Así consigue disminuir los costes fijos, pasándolos a costes variables y reducir el punto muerto. El sistema logístico le ofrece economías de escala y optimización de sinergias. Ha de minimizarse la duración del ciclo logístico.

Entre las fuentes de suministro de la fábrica de Martorell destacan:

- Los 35 conjuntos que se producen en el Parque Industrial de Proveedores de Abrera¹⁰.
- El Centro de Consolidación de Martorell, donde el material depositado pertenece a unos 510 proveedores.¹¹

⁷ El cambio de matrices se realiza automáticamente en 10 minutos, el 85% de los puntos de soldadura los realizan 340 robots, hay alta utilización de controladores programables, el EDI y otras nuevas tecnologías.

⁸ Se utiliza la ingeniería simultánea.

⁹ Por ahora, el primer paso es la empresa Vanema, que se encarga de pintar la furgoneta Inca, instalada dentro de la factoría de Martorell, realizando las inversiones necesarias en la nave de pinturas. Según evoluciona la demanda, Seat le vende la carrocería, Vanema la pinta y si tiene la calidad adecuada le factura a Seat. Así, Seat paga por coche demandado y pintado, variabilizando costes. La dificultad de implantar la fábrica fractal es la negativa sindical y la legislación vigente.

¹⁰ Las 27 empresas que lo forman, reciben *on-line* la secuencia de modelos a montar por SEAT, adecuando las distintas empresas la producción de sus conjuntos a la misma. El sistema de transporte recoge los conjuntos producidos en el PIPS y los entrega de forma directa y secuencial (*JIT*) a las líneas de montaje, tendiendo a los cero stocks. Permite producir con mayores costes variables y menores costes fijos. Las empresas que lo forman comparten costes comunes (ej. único sistema informático, de transporte y gestión, mantenimiento y vigilancia).

¹¹ Son naves logísticas dentro de la empresa, en las que se almacenan los componentes y materiales que suministran los proveedores. Los gestiona la firma TNT, que los controla, almacena y suministra hasta la misma línea de montaje, posibilitando una entrega *JIT*.

La planta de Martorell se divide en Centros de Coste (Prensas, Chapistería, Pintura, Motores y Montaje) estableciendo entre ellos una relación de cliente-proveedor interno e integrando la voz del cliente final en los procesos internos.

Aplicar una nueva organización del trabajo, basada en el *kaizen* y delegar más responsabilidades al trabajador, tratando de consolidar el Trabajo en Grupo, con una plantilla joven y cualificada¹².

3. Crisis de SEAT en 1993

En 1993 empeora la recesión en los mercados nacional y exterior, ya iniciada en 1992. La importante caída de los ingresos vía disminución de la demanda, unido a los elevados costes de SEAT, le ocasionaron unas pérdidas empresariales de 151.315 millones de pesetas.

Cuadro 1. Ratios económico-financieros de Seat, S.A.

| | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Producción / Plantilla 31.12. | 19,88 | 23,41 | 21,77 | 23,84 | 21,11 | 22,92 |
| (Amortización / Ventas) * 100 | 2,48 | 1,98 | 3,17 | 3,27 | 6,13 | 11,82 |
| (Gastos financ. / Ventas) * 100 | 0,04 | 0,10 | 0,59 | 2,11 | 7,53 | 8,79 |
| (Gastos personal / Ventas) * 100 | 18,83 | 18,15 | 16,06 | 15,06 | 21,23 | 18,45 |
| (Inversiones / Ventas) * 100 | 5,62 | 13,27 | 22,81 | 30,20 | 17,15 | 6,75 |
| (Bfº neto / Ventas) * 100 | 1,30 | 0,35 | 0,46 | -2,02 | -30,66 | -7,34 |
| (Cash-flow / Ventas) * 100 | 3,77 | 2,33 | 3,63 | 1,25 | -24,53 | 4,48 |
| (BAII / A.T.) * 100 | 3,30 | 0,87 | 3,30 | -0,12 | -21,96 | -1,84 |
| (Bfº neto / A.T.) * 100 | 3,22 | 0,68 | 0,65 | -2,70 | -28,69 | -5,69 |
| (Ventas / A.T.) * 100 | 247,89 | 192,82 | 139,39 | 134,09 | 93,59 | 77,57 |
| (A.C. / P.C.) * 100 | 150,79 | 138,85 | 91,86 | 52,05 | 59,36 | 97,39 |
| (Acreed. c.p.+ Acreed. l.p. / A.T.) * 100 | 46,45 | 45,20 | 66,64 | 78,48 | 98,76 | 84,85 |

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias de SEAT

En el cuadro 1 se observa la evolución de un conjunto de ratios económicos-financieros que muestran la delicada situación empresarial de SEAT en 1993, en comparación a otros ejercicios

¹²Para implantar los grupos de trabajo, se creyó conveniente que los futuros supervisores, coordinadores y operarios que los integrasen, realizasen un elevado número de horas en formación.

económicos. Entre las partidas de costes destacan por su importe los costes de amortización debidos a la inversión en la planta de Martorell, los costes laborales, la incidencia de las devaluaciones de la pta. en 1992 y 1993 sobre los altos costes financieros por el alto endeudamiento, a pagar en gran medida en moneda extranjera, y también sobre el pago de los aprovisionamientos de los proveedores extranjeros.

La situación de crisis empresarial, la saturación del mercado en la U.E., la aparición de nuevos mercados emergentes con altas previsiones de demanda, así como las previas adquisiciones de Skoda - productora en la gama baja - y de empresas de la ex-RDA, crearon un importante cambio de escenario para el nuevo núcleo dirigente de Volkswagen, obligándole a implantar cambios estratégicos y realizar una fuerte reestructuración en Seat.

4. Programa de Reestructuración (1994-1997)

1. Trasladar la producción de los modelos "Toledo" y "Van" de Zona Franca a Martorell en 1994, buscando aumentar la capacidad utilizada en la misma¹³.

2. Operaciones de cesión de activos a VW, como son, las ventas de Fiseat, Liseat, la planta de Landaben en Navarra, las filiales informáticas de Seat que se integran en VW-Guedas y las importadoras de SEAT en Italia, Francia y Reino Unido. Una nueva sociedad centralizará las importaciones de las marcas Volkswagen, Audi, Skoda y Seat en tales países. En cada país se crearán cuatro divisiones correspondientes a cada marca, pero se compartirán funciones administrativas, financieras y logísticas. Su finalidad es la optimización de las estructuras de distribución de las cuatro marcas que integran el consorcio. Así Seat mantendrá los canales de distribución, pero los importadores dependerán directamente de VW.

3. Venta de activos ociosos de la Compañía y negocios no indispensables¹⁴. Se busca con ello la reducción de la amortización y el endeudamiento.

¹³Ello implicó trasladar más personal de la planta de Zona Franca a la de Martorell, con sus categorías respectivas, con alta antigüedad y una baja cualificación en su mayoría. Tales diferencias salariales, elevada edad y baja formación, no era el perfil adecuado para que se integrasen dentro de los grupos de trabajo. Además se produce una oposición sindical a ello.

¹⁴Ej. Inmuebles (caso del edificio en plaza Cerdá), maquinaria e instalaciones (como la línea del antiguo Ibiza).

4. Ajuste laboral. Reducción de plantilla del personal directo e indirecto, mediante el despido de unos 1430 empleados temporales jóvenes, empleo alternativo en el parque de proveedores (muy reducido en la práctica), bajas incentivadas, jubilaciones anticipadas de los mayores de 55 años (unos 2978). En diciembre de 1993 se aprueba un expediente de regulación de empleo (afectando a un máximo de 4616 personas con duración del 1-1-94 al 1-1-97, pero casi no se utiliza desde finales de 1995). Se reducen a la mitad los directivos (ver cuadro 2), para conseguir estructuras más llanas y horizontales, tendiendo al *lean management*.

Cuadro 2. Plantilla en Activo a 31 de diciembre de Seat S.A. en Barcelona y Martorell

| Barcelona | 1991 | % Var. | 1992 | % Var. | 1993 | % Var. | 1994 | % Var. | 1995 | % Var. |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|-------------|
| Directivos | 213 | -8,2 | 157 | -26,3 | 144 | -8,3 | 52 | -63,9 | 51 | -1,9 |
| Pers. extra convenio | 578 | 21,7 | 611 | 5,7 | 493 | -19,3 | 285 | -42,2 | 275 | -3,5 |
| Téc., advos y subal. | 3049 | -2,1 | 2741 | -10,1 | 1874 | -31,6 | 904 | -51,8 | 1106 | 22,4 |
| Mano de obra indirecta | 2112 | -4,8 | 1711 | -19,4 | 1040 | -39,2 | 707 | -32,0 | 702 | -0,7 |
| Mano de obra directa | 10835 | 5,1 | 9396 | -13,3 | 5545 | -41,0 | 1474 | -73,4 | 1478 | 0,3 |
| TOTAL | 16787 | 2,7 | 14616 | -13,0 | 9096 | -37,8 | 3422 | -62,4 | 3612 | 5,5 |
| Martorell | 1991 | % Var. | 1992 | % Var. | 1993 | % Var. | 1994 | % Var. | 1995 | % Var. |
| Directivos | 60 | 3,4 | 60 | 0,00 | 62 | 3,3 | 50 | -19,3 | 51 | 2,0 |
| Pers. extra convenio | 211 | 78,8 | 294 | 39,3 | 295 | 0,3 | 416 | 41,0 | 404 | -2,9 |
| Téc., advos. y subal. | 1034 | 31,4 | 1285 | 24,3 | 1366 | 6,3 | 1744 | 27,7 | 1941 | 11,3 |
| Mano de obra indirecta | 393 | 5,6 | 390 | -0,8 | 502 | 28,7 | 764 | 52,2 | 733 | -4,1 |
| Mano de obra directa | 2028 | 5100,0 | 2549 | 25,7 | 5134 | 101,4 | 6095 | 18,7 | 5730 | -6,0 |
| TOTAL | 3726 | 171,2 | 4578 | 22,9 | 7359 | 60,7 | 9069 | 23,2 | 8859 | -2,3 |
| Barcelona+Martorell | 1991 | % Var. | 1992 | % Var. | 1993 | % Var. | 1994 | % Var. | 1995 | % Var. |
| Directivos | 273 | -5,9 | 217 | -20,51 | 206 | -5,07 | 102 | -50,49 | 102 | 0,0 |
| Pers. extra convenio | 789 | 33,1 | 905 | 14,70 | 788 | -12,93 | 701 | -11,04 | 679 | -3,1 |
| Téc., advos. y subal. | 4083 | 4,7 | 4026 | -1,40 | 3240 | -19,52 | 2648 | -18,27 | 3047 | 15,1 |
| Mano de obra indirecta | 2515 | -3,3 | 2101 | -16,46 | 1542 | -26,61 | 1471 | -4,60 | 1435 | -2,4 |
| Mano de obra directa | 12863 | 24,3 | 11945 | -7,14 | 10679 | -10,60 | 7569 | -29,12 | 7208 | -4,8 |
| TOTAL | 20513 | 15,7 | 19194 | -6,48 | 16455 | -14,27 | 12491 | -24,09 | 12471 | -0,2 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SEAT.

5. Desarrollo del Parque de Proveedores en las instalaciones de Zona Franca para la compactación de la cadena de valor, e intentar absorber el personal sobrante. La Generalitat se compromete con 6000 millones de pts. en avales para las empresas que se instalen en él.

6. Transformación en Unidades de Negocio (*Business Units*¹⁵) de las actividades realizadas en el recinto de Zona Franca que no fueran efectuadas en el Parque de proveedores. Se contemplan para las mismas la fabricación del modelo Marbella, la producción de recambios de modelos actuales y cesados, la elaboración de conjuntos de chapistería y montaje del Toledo para su integración en Martorell y la estampación de piezas de prensas para Martorell, Pamplona y terceros. Prensas de Zona Franca se está gestionando como *profit center*.

7. Creación del *Task Force* y la puesta en práctica de *Business Plan* para mejorar el resultado operativo, planificando las distintas áreas sus objetivos para cumplirlos.

8. Compromiso de incrementar las compras nacionales de componentes en un 13%, a costa de las adquisiciones exteriores. Ello supone que las nacionales lleguen al 67% en tres años.

9. La firma del XIV Convenio Colectivo (1994-1996) ha permitido una moderación salarial, flexibilidad de la jornada laboral con el trabajo en festivos, movilidad funcional entre plantas tecnológicas y traslado de personal indirecto a directo.

10. Ayudas para la reestructuración de SEAT por parte del Gobierno Central y la Generalitat con SEAT, aceptado por la U.E¹⁶. Se destacan las aportaciones del Ministerio de Industria (con 38000 mill. de pts. a través del ICO) y la Generalitat (aporta 8000 mill. de pts. a través del Institut Català de Finances). Sirven para financiar, entre otras cuestiones, la formación de los trabajadores, la adaptación a los nuevos desarrollos en tecnología y nuevos proyectos de inversión para la modernización de vehículos y diseño de otros nuevos.

5. Estrategias implementadas a partir de 1993

¹⁵ Han de obtener resultados positivos en relación a los precios de mercado para las diferentes actividades.

¹⁶ Los compromisos de la empresa suponen que entre 1994 y 1997 se destinen 206000 mill. pts. en inversiones de productos, tecnología y formación, así como 50000 mill. pts. en reducir plantilla y 185700 mill. pts. en saneamiento financiero. Además, dismantelar los talleres de pinturas de Zona Franca antes del 1-1-97, reducir la capacidad productiva de SEAT un 29% respecto a la de 1993 y que el grupo VW reduzca un 5 % su capacidad productiva en el Espacio Económico Europeo hasta el 1-1-98.

1. Comercialización de una gama de productos con la marca SEAT que den satisfacción al cliente y mejoren la imagen de SEAT. Se prima la seguridad activa y pasiva, el respeto al medio ambiente, la calidad¹⁷, un precio de venta razonable y mantenimiento posterior que ofrezcan la rentabilidad deseable. Se ha de rentabilizar SEAT como empresa y cada uno de sus modelos, eliminando la venta en aquellos mercados donde el margen no sea satisfactorio y aumentar el margen de contribución por coche.

Se aumenta la diversificación de los productos, ampliando su oferta con los modelos SEAT Córdoba¹⁸, Van, Inca y Alhambra, así como con los modelos con logotipo VW, Caddy y Polo Clasic. Además se hacen nuevas variantes, junto a las de los modelos ya existentes. Se busca la excelencia de los productos y servicios.

Se han implantado distintos programas dirigidos a la satisfacción de sus clientes, a optimizar el servicio para conseguir el entusiasmo del consumidor y a obtener mejores puntuaciones de aceptación en los mercados europeos, especialmente en los que no era satisfactorio. El Plan Estratégico Comercial de SEAT consta de distintos programas para conseguir lo anterior y lograr una Red de Concesionarios estable, leal a la marca y financieramente fuerte. Destacan el Master Plan¹⁹, el Auto plus²⁰, I.D.A.²¹ y la formación comercial a partir de planes de formación que atiendan las necesidades específicas de cada mercado.

Se enfatiza más en la estrategia de la postventa, trabajando para que se dé el mínimo mantenimiento y una adecuada atención y reparación. Se ofrece una mayor gama de garantías y servicios opcionales al cliente.

¹⁷Se establecen unas auditorías de calidad de mayor nivel, más próximas para los distintos segmentos.

¹⁸Se ensambla también en México y China en régimen de CKD, pero con marca VW.

¹⁹Herramienta de diagnóstico para potenciar la red de concesionarios y agentes.

²⁰Es un programa informático que permite conectar todos los Concesionarios y Agentes con sus importadores, y éstos a su vez con Seat. Permite procesar toda la información referente al negocio y control logístico bajo los mismos estándares y en tiempo real.

²¹Se establece una encuesta a los clientes de cada concesión que han hecho uso de alguno de sus servicios posibilitando diseñar planes de acción y de mejora personalizados para cada Concesionario.

2. Desarrollo de nuevos modelos en el Centro Técnico de Martorell, buscando la eficiencia de costes y plazos.

3. Reducción de costes.

La disposición de precios competitivos es muy importante porque excepto el modelo Toledo, el resto son de los segmentos bajo y medio-bajo, caracterizados porque el nivel de precios es una variable muy influyente en las ventas. La reducción de costes permite disminuir sus precios reales, afectando menos al margen y hacer frente a la guerra de precios que se suele establecer en el mercado en períodos de crisis.

La reducción de costes se quiere conseguir principalmente mediante:

3.1. Reducción de costes y tiempos en las operaciones de ingeniería y desarrollo de nuevos productos utilizando más la Ingeniería Simultánea y diversas técnicas como son el *QFD*, *AMFE*, *DOE*, etc. dentro del *TQM*. Permiten reducir el tiempo en desarrollar y lanzar un nuevo modelo (*time to market*)²² para responder antes al mercado, y mejorar su calidad.

3.2. Utilizar el *Target Costing*, que determina el coste máximo aceptable de un nuevo modelo a desarrollar, según el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar en su lanzamiento. La empresa debe condicionar su nivel de costes al mismo.

3.3. Rediseño y/o mejora de los procesos, especialmente utilizando los grupos de KVP² (KPV = proceso de mejora continua) en las áreas internas, con el objetivo de obtener eficiencias, mejorar la productividad, la calidad y simplificar los procesos²³. Se potencia el KVP² más que los círculos de calidad o las sugerencias individuales.

²²En Occidente se está consiguiendo pasar de cinco años a tres, aunque en Japón ya lo están consiguiendo en 18 meses, lo que está exigiendo a las marcas occidentales a acercarse a tal intervalo temporal.

²³En los KVP², con los *workshops*, se forman equipos de 6 a 7 personas (lo componen el trabajador experto de la parte del proceso a analizar, un experto en técnicas KVP² y personal procedentes de otras áreas de la empresa) que son liberados de su trabajo y durante cinco días tratan de identificar los aspectos que suponen despilfarro, no añaden valor al producto y hacen subir los costes en un área de cierto proceso. Se dan soluciones y se implantan al sexto día laborable. Se utilizan técnicas de *brainstorming* y racionalización. No se paga dinero al trabajador por sus mejoras introducidas, por lo que no supone coste para la empresa, y se consigue que el trabajador se sienta satisfecho por ser tenida en cuenta su opinión.

3.4. Reducir los costes de personal mediante la moderación salarial y una plantilla ajustada al mercado. También la disminución de las horas para la producción de un coche (aumenta la productividad y el *lead time*), optimizando el proceso productivo de Martorell, lo que permite reducir el coste de personal por coche y el coste unitario de los modelos.

3.5. Reducción de los costes de adquisición²⁴ con el suministro de proveedores comunes para las diferentes plantas del Consorcio a nivel europeo y mundial. El *Corporate Sourcing Committee* (en Wolfsburg) escoge cada viernes sobre un conjunto de ofertas preseleccionadas respecto a ciertos suministros, a aquellos proveedores internacionales que ofrezcan el mejor precio con adecuada calidad y servicio. Se diferencian en las compras el *global sourcing* (abastecimiento de fuentes externas de modelos que ya se producen) y el *forward sourcing* (para los componentes de nuevos modelos a diseñar). Así se obtienen economías de escala en compras.

En SEAT se han creado *Suppliers Development Team* cuya función es apoyar a los proveedores ubicados en España a mejorar sus procesos productivos, calidades, costes, etc. para que puedan exportar sus productos al Consorcio Volkswagen con una adecuada relación precio, calidad y servicio. También se crean equipos de KVP² en Compras SEAT realizando los correspondientes *workshops* a sus proveedores para que consigan mejoras sustanciales en la eficiencia de sus procesos y productos en plazos, calidad y coste.

3.6. Buscar las sinergias en las gamas de productos utilizando elementos comunes²⁵.

3.7. Reducir el endeudamiento y, por tanto, los costes financieros.

4. Concentración de la producción en la fábrica de Martorell para obtener mejores economías de escala, buscando la optimización de procesos, minimizar costes y pasar de una organización por funciones a una orientación hacia el proceso, satisfaciendo al cliente interno y externo. Se intenta

²⁴Los costes de compra suponen cerca del 70% del valor total de un coche.

²⁵Se ha decidido una futura reducción de las plataformas dentro del grupo VW, pasando desde las 16 que había en 1993 a sólo 4. SEAT estará en las dos menores. Se busca estandarizar el mayor número posible de componentes internos en la producción, diferenciando la parte exterior para personalizar la producción.

saturar Martorell con modelos de SEAT u otras marcas del grupo VW para llegar a producir cerca de las 500.000 unidades, para recuperar antes vía *cash-flow* las fuertes inversiones en Martorell y ayudar a que SEAT sea rentable.

5. Inversiones más ajustadas mediante la introducción del *Target Investment*. Permite establecer los límites de la inversión en función de la demanda del mercado, los deseos de los clientes, la rentabilidad de la sociedad y sus posibilidades financieras.

6. Definición de un nuevo modelo de relaciones y organización del trabajo, dirigido hacia una nueva cultura empresarial que mejore la comunicación, modificando la estructura vertical tradicional hacia un sistema más horizontal, con redes flexibles y una organización de tipo matricial. En el XIV Convenio Colectivo SEAT (1994-1996) hay intentos de conseguir acuerdos con los sindicatos para implantar más el Trabajo en Grupo²⁶.

7. Exportar a nuevos mercados²⁷.

6. BIBLIOGRAFIA

- ALVAR HERNANDEZ (1995): *Las grandes fábricas son prehistoria*. Cinco Días. XVII Aniversario. 31-3
- COSTA, M.T. y otros (1991): *El sector de l'automòbil front una estrategia de futur*. Revista Econòmica de Catalunya. Col.legi d'Economistes de Catalunya. Sept.-Dic.
- LLORENS, J. (1996): *Seat 1995. Un año decisivo*. Anuario El País.
- LLORENTE, F. (1995): Estudio del Sector Automovilístico en la Comarca del Baix Llobregat. Situación general del Sector. Documento de Trabajo nº 95R26. Dpto. Econometría, Estadística i

²⁶Esta nueva organización del trabajo implica, entre otras cosas, que el grupo se responsabiliza de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado, buscar la resolución de problemas, que el operario integre tareas directas de producción e indirectas (ej. autocontrol y logísticas), rotación de tareas e implantación de la polivalencia. En la planta de Martorell hay unos 200 supervisores de producción que tienen a su cargo un grupo de trabajo, compuesto de 18 a 25 personas.

²⁷Sigue su expansión, como los realizados a partir de 1991 en Europa del Este, casos de Hungría (1991), Checoslovaquia (1992) y Polonia (1993). En 1994 se abren nuevos mercados, entre otros, en Australia, Eslovenia y Marruecos. En 1995 sienta las bases para exportar a países como Brasil, Tailandia y Rusia. SEAT está dando una especial atención a los mercados de Latinoamérica y África.

E.E. Universidad de Barcelona.

- SEAT (1990-1994): Informes anuales.

- SEAT (1996): Fábrica Martorell.