

El futuro de Seat

JOAN MAJÓ

EL PAÍS - 19-09-2009

A mediados de los sesenta la situación de Seat era grave. Los problemas de su socio, la italiana Fiat, repercutieron sobre ella. La crisis de Fiat provocó la presentación por parte de Agnelli de un plan de reestructuración con muchos despidos en las plantas de Turín. La reacción sindical italiana consiguió que, antes de discutir cierres en Italia, Fiat se desprendiera de Seat, con lo cual ésta quedó en manos de Gobierno español, ya que su propietario único pasó a ser el INI. Se entró en una dinámica de recesión y las pérdidas anuales empezaron a ser considerables, o más claramente, inasumibles por el INI.

Se planteó cerrar ya que, al dejar de formar parte del grupo Fiat, Seat no tenía productos ni tecnología propios, y además su volumen de producción era muy pequeño para poder competir con otras marcas de vehículos de gama media-baja. Mercedes, Jaguar o BMW pueden ser rentables fabricando unos cientos de miles de vehículos al año, pero Renault, Volkswagen, Nissan, Citroën o Fiat deben fabricar millones de coches. Seat competía con estos segundos, pero con un volumen de producción como los primeros. La disyuntiva era simple: o integrarse en un grupo mayor, o cerrar, con grandes costes de empleo para España y sobre todo para Cataluña.

Después de un periodo de tanteos se llegó a alcanzar un acuerdo con el grupo Volkswagen (VW). Este acuerdo supuso la venta, haciéndose cargo el Gobierno de todas las pérdidas acumuladas y garantizando VW

la continuidad de producción y el volumen de empleo. Para conceder las ayudas que pidió VW, el Ministerio de Industria exigió a cambio que, además de fabricar en España vehículos de VW (por ejemplo el Polo), Seat desarrollara y fabricara modelos propios, para lo que hubo que crear un centro tecnológico de desarrollo en Martorell.

El acuerdo se cerró en 1987 y funcionó a satisfacción de ambas partes. Seat pasó de ser un fabricante de vehículos creados en Italia a convertirse poco a poco en una empresa que concibe y fabrica sus propios modelos. Probablemente el de mayor éxito ha sido el Ibiza, pero no hay que olvidar el Córdoba, el León, el Altea... Seat es una empresa del grupo VW, pero con marca, comercialización y, lo más importante, tecnología propias, y ha permitido la aparición a su alrededor de una potente industria de componentes de automoción.

Ahora que vientos de crisis sacuden la industria automovilística, aparecen peligros para el empleo en las fábricas españolas porque las actuaciones de las multinacionales pasan por fusiones, ventas, reducciones de plantillas o cierres. Los gobiernos de los territorios donde están situadas las plantas no quedan al margen de ello, pues las repercusiones laborales son muy importantes. Se ven presionados por la opinión pública, especialmente la sindical, y al mismo tiempo son objeto de petición de ayudas por las multinacionales, que aprovechan en su favor esta presión. Los criterios de localización son sobre todo de costes, de productividad y de clima laboral, y así se conceden ayudas y se aceptan sacrificios a cambio de garantías de continuidad en el empleo e inversiones de mejora de productividad.

Siempre he creído que debería introducirse un nuevo criterio: la exigencia de situar, junto a las fábricas, centros de desarrollo, tanto para la concepción de nuevos modelos y componentes como para la mejora en los sistemas de producción. Pienso que, junto a la productividad (que es imprescindible), nada ayuda más a *fijar* una actividad en un territorio que la proximidad del conocimiento y el talento necesarios para llevarla a cabo. La existencia de centros generadores de conocimiento e innovación, sean instituciones universitarias, empresas suministradoras o centros de la propia empresa, es un criterio clave en las decisiones de localización.

Fue una gran noticia la decisión de situar en Martorell la próxima fabricación del Audi Q3 y a ello contribuyeron los sindicatos y los gobiernos catalán y español. La noticia reciente de que el presidente de Seat, James Muir, propone crear en Martorell un nuevo centro de I+D sobre eficiencia energética y medioambiental es para mí una noticia todavía más importante, dada la trascendencia que estos temas tendrán en el coche del futuro. Si el Q3 es clave a corto plazo, este centro puede serlo a medio y a largo. Los gobiernos, especialmente el catalán, deberían poner esfuerzos y recursos, si hace falta, para conseguir que esta iniciativa se convierta en realidad.