



PSA Peugeot Citroën   
Cincuenta años en Vigo

La historia del Centro de Vigo

## El Centro de Vigo de PSA Peugeot Citroën 50 años de actividad

1958 ■ Citroën se implanta en Vigo para acceder al mercado español.  
Arranca la actividad en Balaídos en medio de un mercado nacional en expansión.

1965 ■ Crisis económica y estancamiento de la producción.

Años 70 ■ El Centro crece en un entorno de crisis internacional.

De la modernización en los 80 a la flexibilidad en los 90.

Vigo duplica su producción.

2000 ■ Un plan para la mejora de la competitividad.

En 2007, el Centro registró un máximo de producción.

2008 ■ Nuevos retos para hacer frente a la competencia.



## La historia del Centro de Vigo

### 1958 ■ Citroën se implanta en Vigo para acceder al mercado español

En marzo de 1958 Citroën Hispania comenzó su actividad en Vigo, con el ensamblado de la furgoneta AZU, versión derivada del 2CV. Un mes después, los primeros 25 vehículos embarcaron rumbo a Casablanca (Marruecos), donde se destinaba una parte de la producción del Centro en sus orígenes. Unos antiguos almacenes de la Aduana, ubicados en la calle Montero Ríos, sirvieron de taller provisional durante los primeros meses. La plantilla inicial rondaba el centenar de trabajadores.

La implantación en Vigo de Citroën fue el resultado de diversas circunstancias confluyentes. En 1956, la empresa vivía un momento de expansión: era uno de los grandes constructores europeos de automóviles y contaba con una sólida imagen de marca. Sus ocho fábricas de París se veían desbordadas de trabajo, por lo que abrió nuevas plantas en otras regiones francesas.

La expansión exterior era en aquellos años otra prioridad. Para Citroën, España ofrecía un mercado con gran potencial, en el que toda la producción de vehículos era vendida. Con una legislación autárquica, el mercado nacional estaba prácticamente cerrado a las importaciones, además de ofrecer numerosas barreras a la implantación de empresas extranjeras. Con todo, la localización era imprescindible para acceder al mercado, por lo que Citroën decidió instalar su primera planta en España. Tuvo que salvar restricciones específicas del sector automoción: la participación extranjera no debía superar el 50% del capital social de la empresa y la implantación debía garantizar la provisión de materias primas y proveedores de componentes en su mayoría nacionales.

Era preciso elegir el lugar donde ubicarse y la única posibilidad de reducir los costes de transacción de la importación y exportación de vehículos y los consiguientes trámites administrativos consistía en instalarse en una de las tres Zonas Francas del país: Barcelona, Cádiz o Vigo. Barcelona se descartó por estar allí una planta de Seat, su competencia. Frente a Cádiz, Vigo ofrecía mejor localización por su fácil comunicación con la Bretaña francesa, de donde debía llegar una parte de sus componentes, elementos y utillajes de fabricación. Además, Vigo contaba con una buena situación económica y mano de obra con cierta cualificación.

*Las primeras furgonetas AZU fueron fabricadas, en 1958, en unos almacenes de la Aduana ubicados en el Puerto de Vigo.*



## La historia del Centro de Vigo

El 2 de julio de 1957 se constituyó la sociedad Citroën Hispania SA, con domicilio social en la ciudad y un capital inicial de 100 millones de pesetas. El proyecto de la nueva factoría requería una superficie considerable. La Zona Franca adquirió entonces más de un millar de fincas para conseguir tan importante extensión en Balaídos, una cuestión compleja teniendo en cuenta el predominio de muchas pequeñas parcelas en manos de distintos propietarios.



*La actividad de la fábrica de Citroën Hispania significó, desde sus comienzos, un importante impulso para el tráfico portuario.*

### 1959 ■ Arranca la actividad en Balaídos en medio de un mercado nacional en expansión

El 10 de abril de 1958 se colocó la primera piedra de la planta de Balaídos, justo el día en el que finalizó el ensamblaje del primer vehículo Citroën fabricado en España, en las instalaciones provisionales del Puerto. El traslado a Balaídos, donde había concluido la construcción de la nave A y se ultimaba la nave B, se llevó a cabo en agosto del 59. El último día de mes se inició la producción en las nuevas instalaciones.

## La historia del Centro de Vigo

Aquellos primeros años fueron de crecimiento sostenido y las instalaciones se fueron adaptando a las exigencias de la producción. La fábrica pasó de una superficie cubierta de 35.000 m<sup>2</sup> en 1959 a casi 70.000 en 1965, tras construirse las naves C y D. En 1966, siendo director de la factoría Juan María Pombo, la Zona Franca autorizó una nueva ampliación del recinto industrial: más de 200.000 m<sup>2</sup> de suelo se sumaron a los 400.000 ya disponibles. El Centro se acercaba a su dimensión actual.

El traslado a las nuevas instalaciones de Balaídos exigió la incorporación de efectivos. En 1960, la producción alcanzó los 3.600 vehículos y la plantilla superó los 500 trabajadores. Tres años después, la fabricación conjunta de los modelos AZU, 2CV y H superó los 19.000 vehículos. Las ventas nacionales crecían de forma sostenida.

Fue la demanda nacional la que más impulsó la actividad de la factoría en los primeros años de actividad. De hecho, las exportaciones pasaron en este periodo a ser anecdóticas, llegando incluso a desaparecer en el año 63. Sí se mantenía la exportación de vehículos desmontados, piezas y utillajes, tanto a Francia como a Portugal y Latinoamérica. Hacia 1965, la factoría fabricaba uno de cada cinco vehículos vendidos en España en la categoría turismos y derivados, con una producción anual de 15 vehículos por empleado, cifra similar a las de otras empresas de la competencia.

### 1965 ■ Crisis económica y estancamiento de la producción

En 1965 la demanda nacional de automóviles inició un periodo de desaceleración, al tiempo que nuevos fabricantes (Authi y Barreiros) entraban en el mercado. El sector advertía los primeros signos de la competencia. Por otra parte, el comprador español comenzaba a inclinarse hacia vehículos de gamas superiores también producidos en España.

*El traslado a Balaídos, donde había concluido la construcción de la nave A y se ultimaba la nave B, se llevó a cabo en agosto del 59.*





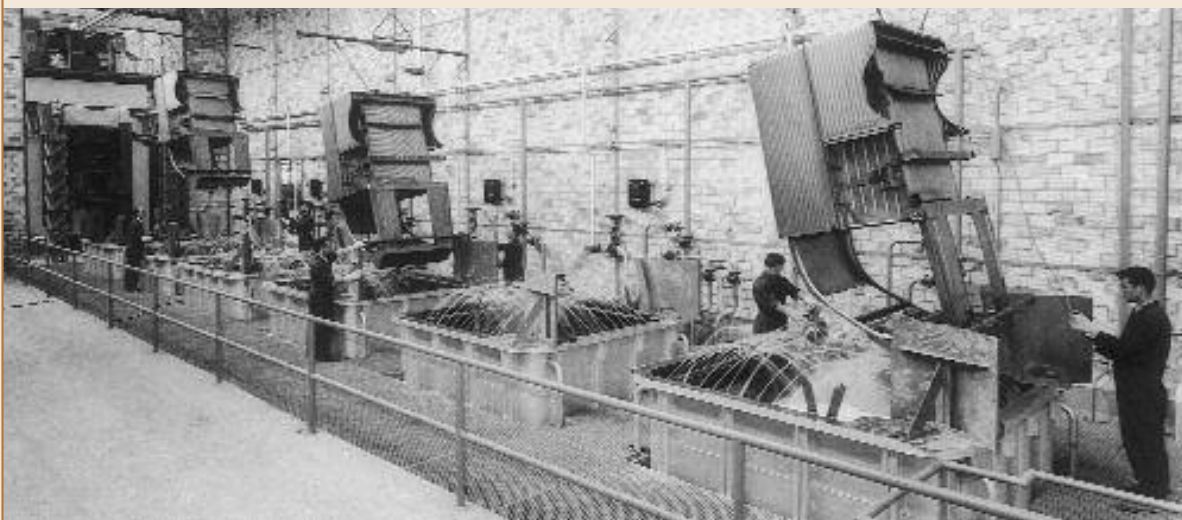
## La historia del Centro de Vigo

El Centro acusó el debilitamiento en la demanda de las furgonetas y de las berlinas 2CV, viendo crecer sus stocks. La solución pasaba por diversificar su producción hacia segmentos superiores. En 1968 Citroën introdujo en el mercado el nuevo Dyane-6 y el Mehari, ambos producidos en la planta viguesa unos meses después. Sin embargo, el único segmento que crecía a ritmo sostenido en aquellos años era el de los vehículos de más de 8CV, por lo que la planta no veía repuntar su producción. En la segunda mitad de los sesenta, puede decirse que el estancamiento de la producción y la crisis económica fueron las notas dominantes.

### Años 70 ■ El Centro crece en un entorno de crisis internacional

La década de los 70 se caracterizó por el fuerte impacto que supuso en la economía la crisis del petróleo de 1973. Los países de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) cuadruplicaron el precio de los crudos, generalizándose una crisis económica mundial con consecuencias inmediatas para la industria del automóvil. Los gobiernos limitaron la velocidad máxima permitida por carretera y los fabricantes comenzaron a diseñar motores de menor consumo y carrocerías más aerodinámicas. En general, disminuyeron las plantillas de personal. Las compañías no lograron reaccionar a tiempo. En España el paro y la inflación se dispararon, lo que unido a fuertes tensiones sociales por el cambio de régimen político tras la muerte de Franco, desembocó en una fuerte conflictividad social.

Mientras la industria automovilística sufría directamente las consecuencias de la crisis del petróleo, en 1971 la fábrica de Vigo, que abastecía al mercado de los modelos 2CV, AK, Dynam, Dyane 6 y Mehari, comenzó a fabricar el GS, alcanzando una producción de 600 unidades al día. En 1974, las oficinas técnicas se trasladaron al actual edificio Administrativo, al tiempo que se comenzaba la construcción de las nuevas naves destinadas a Pintura y Montaje, inauguradas un año después. Su puesta en marcha permitió aumentar la producción (110.000 vehículos en 1975), incrementar la plantilla (más de 6.000 trabajadores), automatizar algunas operaciones manuales, mejorar la calidad y reducir el precio de fabricación de los vehículos. Pese a la crisis generalizada, el Centro daba claras muestras de crecimiento.



*Inicio de los 60.  
Las furgonetas  
AZU reciben, a su  
paso por Revesti-  
miento, los trata-  
mientos de super-  
ficie previos a  
la aplicación de  
pintura.*

## La historia del Centro de Vigo

En 1975 se produce un cambio sustancial en el accionariado de la sociedad. Peugeot adquiere el 90% del capital de Citroën, constituyendo el Grupo PSA, tercer constructor europeo en dimensión en aquella época. Dos años después, de las líneas del Centro salía el 504, primer Peugeot producido en Vigo. Como colofón a esta década se inauguró el Centro de Distribución de Vehículos en O Porriño, con capacidad para almacenar 4.400 vehículos, y se construyó la pista de ensayos.

## De la modernización en los 80 a la flexibilidad en los 90

La década de los 80 fue decisiva para la modernización de la planta, pionera en España en la implantación de las nuevas técnicas de cataforesis para mejorar la resistencia a la corrosión de las carrocerías. Además, se construyó la primera línea de ensamblado totalmente robotizada y polivalente, y se creó la segunda línea de pintura de lacas. A principios de los 80 se inicia la producción de modelos exitosos, como los Citroën VISA, C15, BX, AX o como el Peugeot 505.



*A mitad de los 60 comenzó, en la nave E, el montaje de las primeras líneas de prensas.*

El lanzamiento de la C15, en 1984, supuso un gran impulso a la actividad productiva de la planta, que atravesaba entonces por algunas dificultades debido a la crisis energética, la caída de las ventas de automóviles en España y el impacto de la competencia japonesa. Vigo fue Centro Piloto en la producción de un modelo que nació como derivado del VISA y que muy pronto registró un gran éxito de ventas. En su lanzamiento y posterior evolución, Vigo demostró siempre su buen hacer.

## La historia del Centro de Vigo

*Inicio de los 60.  
La imagen muestra el  
proceso de soldadura, en  
la línea de Ferraje (nave  
E), de las carrocerías de  
dos modelos entonces  
producidos en la fábrica:  
la furgoneta AZU y el  
mítico 2CV.*



El C15 contribuyó decisivamente al progreso del Centro y del tejido industrial de las empresas proveedoras, así como al posterior lanzamiento mundial de los Citroën Berlingo y Peugeot Partner. Fue un vehículo emblemático que se resistió a desaparecer, adaptándose a las evoluciones legislativas europeas en materia de emisiones. Tras 21 años de permanencia en las líneas, figura como el segundo modelo con mayor permanencia en Vigo, después del 2CV, que se fabricó durante 25 años. En el 2001, fue el primer modelo producido en el Centro que alcanzó el millón de unidades producidas.

Los 90 se caracterizaron por el aumento de flexibilidad, tanto del útil industrial como de la plantilla del Centro. El Centro vivió la implantación de las nuevas técnicas de aprovisionamiento Just in Time y el lanzamiento industrial de nuevos modelos: Citroën ZX, Citroën Berlingo y Peugeot Partner, Citroën Xsara y, ya en 1999, el innovador monovolumen Citroën Xsara Picasso.

La producción en 1996 de los Citroën Berlingo y Peugeot Partner revolucionó el mercado de los utilitarios ligeros al ser los primeros vehículos de este segmento con vocación única, no derivados de berlina, como venía siendo habitual. Ambos utilitarios fueron un referente de los vehículos comerciales que, a partir de entonces, comercializarían casi todos los constructores.

El final de la década trajo otro lanzamiento industrial; en 1999, Vigo produjo en exclusiva mundial el Citroën Xsara Picasso. Para hacer frente a sus numerosas innovaciones, el Centro asumió toda una revolución técnica y de proceso. Su lanzamiento y el éxito que registró en el mercado implicaron un nuevo



## La historia del Centro de Vigo

impulso en la producción, que alcanzó las 350.000 unidades. Vigo era entonces la segunda planta del grupo PSA Peugeot Citroën en volumen de producción, además de un referente en competitividad, buen hacer y capacidad de adaptación.

### Vigo duplica su producción

La última década del milenio trajo consigo cambios importantes para el Grupo y para el Centro. En 1997, Jean-Martin Folz asumió la Presidencia de PSA Peugeot Citroën, definiendo una nueva estrategia en torno a tres objetivos: crecimiento, innovación y rentabilidad. Bajo el espíritu “Un Grupo, dos marcas”, se estableció una organización más funcional: que aunaba todas las actividades no comerciales del Grupo manteniendo dos marcas independientes. La actividad industrial se articuló en torno a una nueva política de plataformas.

En línea con esta nueva organización, en 1999 el Centro de Vigo, bajo la dirección de Javier Riera, inició una nueva andadura que asegurase los procesos, simplificase las estructuras y trabajase desde la transversalidad. La planta adquirió autonomía, lo que contribuyó a la implantación de un modelo basado en la cooperación con los proveedores del entorno. En 1997 había nacido CEAGA, que agrupaba a la práctica totalidad de las empresas gallegas de componentes. En estos años, la actividad de la planta creció de forma muy importante, duplicando en poco tiempo su capacidad de producción: de 1.200 vehículos producidos diariamente en 1998 se pasó a 2.024 a finales de 2002, un ejercicio en el que la planta registró un récord de producción. Con 476.000 vehículos salidos de sus líneas y 45.600 colecciones, Vigo se posicionó como la planta con mayor producción del Grupo y la segunda de Europa. Tras este ejercicio, las cifras se estabilizaron hasta el lanzamiento, en 2007, del Citroën C4 Picasso y, en 2008, de los nuevos Citroën Berlingo y Peugeot Partner, volviendo a registrar record de producción.



*Línea de mecanizado de piezas.  
Años 60.*



## La historia del Centro de Vigo

### 2000 ■ Un plan para la mejora de la competitividad

En el año 2000, el Centro se encuentra inmerso en un proyecto del Grupo destinado a mejorar la competitividad de las fábricas y hacer frente a un entorno mundial de fuerte competencia. La ampliación y modernización de las instalaciones, las mejoras en los procesos, las innovaciones técnicas y un equipo humano muy implicado sitúan al Centro como uno de los principales motores económicos de Galicia. La creciente actividad de estos años tuvo su reflejo en algunas cifras: en abril de 2001 se alcanzaban los seis millones de vehículos producidos.



*Junto a la nave A, las furgonetas AZU esperan su distribución al mercado.*

Con el fin de optimizar la eficacia industrial en sus distintas plantas, en 2000 el Grupo comienza el desarrollo de un Plan de Convergencia con el que dotar a sus centros productivos de un sistema de fabricación común que asegurase su competitividad en un escenario global de fuerte competencia. El Plan de Convergencia se basaba en la identificación de las mejores prácticas industriales y en su aplicación posterior en todos los centros. Vigo participó de forma activa en el despliegue del Sistema de Fabricación, aplicando las mejores prácticas de referencia en su proceso productivo. La implicación del personal fue decisiva en este reto.

En junio de 2006, la planta vivió un nuevo lanzamiento industrial: el Citroën C4 Picasso se comenzó a producir en exclusiva mundial. Nuevamente, su fabricación exigió importantes inversiones en la adaptación de los talleres, con la incorporación de innovadores procesos y modernas tecnologías –como la soldadura láser o los insertos estructurales–. Más de 130.000 horas de formación fueron impartidas entre los trabajadores vinculados a su fabricación.

## La historia del Centro de Vigo

### En 2007, el Centro registró un máximo de producción

2007 comenzó con cambios en el Grupo. Christian Streiff asumió la Presidencia de PSA Peugeot Citroën y definió su estrategia de futuro, basada en cuatro prioridades operacionales: la calidad, los costes, la estrategia de producto y la actividad internacional. Este plan de acción denominado CAP 2010 define objetivos para 2010 y una Ambición de cara al horizonte de 2015: convertirse en el fabricante de automóviles más competitivo de Europa.

En marzo de 2007, Pierre Ianni se incorporó a la Dirección del Centro de Vigo con el objetivo de asegurar su posición como planta de referencia en Europa. La mejora de la calidad, la reducción de los costes y el incremento del nivel de competitividad son sus principales retos, en línea con las necesidades del Grupo. Desde su llegada, Pierre Ianni aceleró la aplicación del Sistema de Fabricación –desplegando nuevas iniciativas y métodos de trabajo– y el despliegue del Sistema de Producción PSA, que es una evolución del Sistema de Fabricación derivada de la agrupación de las actividades de concepción, desarrollo, logística y fabricación bajo una misma dirección, la Dirección Técnica Industrial (DTI). El Sistema de Producción PSA se sustenta en una auténtica filosofía managerial que promueve la mejora continua a través de la solución de los problemas sobre el terreno.

En septiembre de 2007, el Centro registró la que figura hasta la fecha como su última cifra millonaria: un Citroën C4 Picasso 5 plazas hizo la cifra de 9 millones de vehículos producidos en Vigo.

Con la producción de 547.000 vehículos y 56.000 colecciones CKD, (un 19% y un 28% más que en el año anterior, respectivamente) el Centro de Vigo cerró en 2007 el mejor año de su historia en volúmenes, alcanzando además el récord de producción en España, y ello en un contexto general difícil por la industria automovilística.

*1959. Embarque en el Puerto de Vigo de las primeras AZU producidas, destinadas en su mayoría a la exportación a Marruecos.*





PSA Peugeot Citroën   
Cincuenta años en Vigo

## La historia del Centro de Vigo

### 2008 ■ Nuevos retos para hacer frente a la competencia

El año en curso ha comenzado con el lanzamiento de los nuevos Citroën Berlingo y Peugeot Partner. La inversión realizada en el Centro para industrializar ambos modelos ha superado los 218 millones de euros, destinados a acometer importantes modificaciones en las instalaciones y los medios técnicos de la planta. El último lanzamiento ha situado a la planta en el mejor nivel europeo en cuanto a calidad de sus vehículos. Vigo también cumplió los objetivos asignados al proyecto en plazo y coste.

Mediante la aplicación del Sistema de Producción PSA, basado en los métodos de trabajo Lean, que propugna la eliminación de todos aquellos procesos y operaciones que no aportan valor, el Centro de Vigo continúa avanzando en la mejora de su competitividad.