



Ficosa: seixanta anys d'innovació

NÚRIA PELÁEZ

El sector de l'automòbil ha estat un dels més perjudicats per la crisi econòmica, i ha arrossegat tota la indústria auxiliar. El grup de components Ficosa, amb més de 7.000 treballadors i una facturació de 897 milions d'euros l'any 2008, també ha notat la crisi, i molt. Tot i això, l'empresa, fundada el 1949, continua endavant amb el seu ambiciós projecte d'expansió que l'ha portada a estar present en dinou països de tres continents i a produir sistemes i components per als principals fabricants d'arreu del món, sense abandonar mai el seu esperit d'empresa familiar. El cofundador i actual president de Ficosa, Josep Maria Pujol, repassa el passat, el present i el futur d'una companyia que s'estudia a les principals escoles de negoci com a model d'èxit.* Els seus secrets: una estudiada estratègia d'internacionalització amb aliances curosament seleccionades, un equip compromès amb el projecte i, sobretot, una aposta continuada per la innovació com a element de diferenciació.



* Per a elaborar aquest article s'ha utilitzat, entre altres fonts, el cas Ficosa que s'estudia a l'escola de negocis ESADE.



▲ Josep Maria Pujol assegura que l'èxit de Ficosa cal buscar-lo en el seu equip humà.

Ficosa va néixer a Barcelona l'any 1949 com un petit taller, fundat per Josep Maria Pujol i Josep Maria Tarragó, dedicat a la fabricació de cables mecànics per al mercat de recanvis. Seixanta anys després, és un grup multinacional que es dedica a la investigació, el desenvolupament, la producció i la comercialització de sistemes i components a mida per als fabricants d'automòbils, amb presència a dinou països, entre els quals hi ha els Estats Units, l'Índia, el Japó, Mèxic o Polònia.

L'any 2008 Ficosa va facturar 897 milions d'euros. La companyia, que té un equip de més de 7.000 professionals, destina cada any el 4 % de la seva xifra de negoci a R+D. «La clau de l'èxit de la nostra empresa és l'equip humà de Ficosa», assegura el seu president, Josep Maria Pujol. «Sempre hem estat tots integrats en uns mateixos ideals, en una gran implicació... tothom està enamorat del projecte.» Segons Pujol, aquest fet «està vinculat a un esperit que té molt a veure amb la família fundadora, i quan en una empresa s'aconsegueix això, l'èxit està assegurat».

Els inicis de Ficosa i la consolidació del mercat local

En els seus inicis, Ficosa fabricava cablejats amb característiques tècniques molt senzilles i el seu mercat principal era el dels recanvis per a automòbils, en un context en què la producció de vehicles nous era molt baixa. La inversió estrangera directa va arribar al sector de la mà de Fiat, amb la constitució de Seat l'any 1950. L'èxit d'aquesta operació va atraure noves inversions com Fasa Renault, a Valladolid (1955), o Citroën, a Vigo (1959). «Ara Ficosa ja té seixanta anys, però si continuem existint és gràcies a empreses com Seat, perquè quan es va muntar va donar feina a moltes empreses», reconeix Josep Maria Pujol. I continua: «Sense Seat la indústria espanyola de components no hauria existit.» El petit taller de Ficosa va anar creixent i, a part de Seat, al final de la dècada dels anys cinquanta del segle XX l'empresa ja atenia comandes de Pegaso, Fasa-Renault, Barreiros, Citroën, Avia, Imosa i fabricants de petits vehicles com Biscuter o Goggomobil.

Entre mitjan dècada de 1950 i la de 1970 la indústria del motor va rebre el 41 % de la inversió directa estrangera, la qual cosa va redibuixar la relació entre el fabricant i la indústria auxiliar: el fabricant marcava les pautes de disseny i qualitat i imposava el preu, mentre que la indústria auxiliar, incloent-hi Ficosa, es limitava a complir els requisits dels fabricants, tot i que es beneficiava d'una intensiva transferència de tecnologia. Aprofitant aquesta oportunitat, Ficosa va desenvolupar una tecnologia pròpia altament competitiva.

A la dècada de 1960, Ficosa va obrir empreses independents de petita dimensió. Les activitats administratives i de direcció continuaven concentrades a la seu central de l'empresa a Barcelona, però, per tal de reduir costos, la major part de la producció es va traslladar a Rubí, a una finca agrícola propietat de la família Pujol. Al llarg dels anys setanta, Ficosa va veure com la seva

cartera de clients augmentava amb les empreses estrangeres que començaven a fabricar cotxes a l'Estat espanyol, com ara Ford, Peugeot, Nissan i Mercedes-Benz.

L'arribada a Espanya del sistema de treball de Ford va modificar la relació entre el fabricant i els seus proveïdors. Entre altres novetats, els fabricants van començar a signar contractes a llarg termini amb els proveïdors disposats a invertir en la fase de disseny dels components. Això implicava transferir una part significativa de la innovació en producte al sector dels components, que d'aquesta manera assumia responsabilitats de qualitat i disseny i es convertia en soci del fabricant, tot abandonant el seu antic paper de simple receptor d'instruccions. En aquest context, Ficosa va apostar per la inversió en R+D per apropar-se gradualment als estàndards de qualitat europeus.

Quan els fabricants van començar a signar contractes a llarg termini amb els proveïdors disposats a invertir en la fase de disseny, Ficosa va apostar per la inversió en R+D per apropar-se als estàndards de qualitat europeus.

Mentre les grans multinacionals del sector dels components entraven a Espanya a les dècades de 1970 i 1980 amb la creació de noves societats o l'absorció de les locals, Ficosa va ser una de les poques empreses que van mantenir la seva independència. La possibilitat de seguir els clients que ja tenia al mercat espanyol va obrir per a Ficosa una oportunitat d'internacionalització que l'empresa no va desaproveitar: va guanyar el contracte europeu per a proveir Ford i va començar a treballar amb els enginyers d'aquest fabricant, la qual cosa va permetre a Ficosa diferenciar-se dels seus competidors espanyols, però també dels alemanys i els anglesos, a més de beneficiar-se d'una intensa transferència tecnològica procedent de la multinacional nord-americana.

«Ja havíem crescut molt al mercat espanyol treballant per a fabricants com Ford o Renault, però l'esperit empresarial ens demanava més –recorda



Lliçons d'un viatge canadenc

El 1987, Ficosa va passar a dir-se Ficosa International. Aquest canvi de nom va tenir el seu origen en un viatge de Josep Maria Pujol al Canadà.

«Quan es va crear el Mondeo, ens van dir que per a aquest model volien un màxim de dos proveïdors per component, un als Estats Units i un altre a Europa. Per als retrovisors, a Europa hi havia quatre proveïdors dels quals Ficosa era el més petit i pràcticament sense probabilitats de ser escollit», recorda. L'empresa va haver de buscar un soci americà, perquè l'enginyeria es faria a Europa, però s'havia de contactar amb el col·laborador dels Estats Units per a traspassar-li tota la informació tècnica.

Ficosa es va adreçar a Magna, que era proveïdora de Ford. Després de visitar les seves exemplars fàbriques canadenques, Josep Maria Pujol va preguntar al president de Magna, Frank Stronach, si per a la seva empresa el fet de ser canadencs no era un handicap a l'hora d'ocupar el mercat americà. «Nosaltres no som canadencs, som Magna International», va respondre Stronach. «Llavors em vaig adonar que calia afegir International al nom de Ficosa», explica Pujol.

Aquella no va ser l'única anècdota de la visita a Magna que a Pujol li va cridar l'atenció. «Totes les fàbriques que ens van ensenyar eren modèliques i amb una gran productivitat, i a totes les oficines hi havia un decàleg que explicava què era Magna, posant molt d'èmfasi en el concepte de ser "una família" –recorda Pujol–. L'últim dia, Stronach ens va donar un exemplar d'aquell decàleg i, en llegir-lo, vam entendre que hi havia una gran manipulació del concepte "família", perquè tota la companyia presumia de ser una gran família simplement per estratègia... però a la gent se l'estima pel cor, no per estratègia.»

Quan se li pregunta si Ficosa és una gran família, a Pujol se li il·lumina els ulls. «No sé si ho definiria així, però tinc clar que aquí tothom treballa amb un projecte comú i treballa moltíssim –explica–. Jo no vull a Ficosa uns genis com els Eto'o o Ronaldinho serien en el futbol, sinó gent que faci equip.»

Pujol-. I llavors vam pensar: "Si aquestes empreses són a l'estranger, per què no podem vendre també fora d'Espanya?" Havíem crescut i ja no depeníem només de Seat, la criatura que ens va crear. Ja érem europeus: ens havíem anticipat a la globalització.»

Motivació i productivitat

La primera fàbrica de Ficosa a l'estranger, destinada a la producció de cables de comandament, es va crear a Porto (Portugal). Segons Josep Maria Pujol, avui aquesta fàbrica encara és una de les més eficients de la companyia, «però no per motius de sou sinó de productivitat, qualitat i compromís de la gent amb la seva feina», explica. En canvi, les plantes menys eficients de Ficosa són precisament les que es mantenen a Barcelona. «Són les més antigues i hi ha vicis de funcionament i un gran absentisme laboral, del 10 %, quan a Portugal no arriba al 2 % –lamenta Pujol–. L'absentisme no justificat va en perjudici de la qualitat, de la vinculació del treballador al seu lloc de treball i això treu competitivitat més enllà dels costos. Ens hem de preocupar perquè les plantes que hi hagi a Espanya siguin eficients en qualitat i productivitat, perquè aquestes seran les que sobreviuran en la guerra global.»

La manca de motivació dels treballadors és un problema que preocupa especialment Ficosa. «Trobar un funcionari que treballi molt no és fàcil perquè el sistema li dona una feina segura per a tota la vida, però s'ha de canviar de mentalitat: aquest país ha de deixar clar que tots i cadascun de nosaltres hem de contribuir per a sortir de la crisi», destaca Pujol.

A mitjan anys vuitanta Ficosa ja no es diferenciava pel cost de la mà d'obra respecte a la resta d'Europa, sinó pels seus processos d'enginyeria. Així, des del 1986 l'empresa ofería als clients un equip propi d'enginyers per a col·laborar en el desenvolupament de productes i transmetre informació sobre possibles millores en les plantes de producció de Ficosa. L'any 1983 va començar a subministrar components a General Motors i dos anys després era líder en el mercat espanyol en gairebé tots els components que produïa, amb una quota de mercat superior al 60 %. Les exportacions encara suposaven només un 5 % del volum de negoci de l'empresa, tot i que el 1986 aquesta xifra ja havia augmentat fins al 9 %. L'empresa, però, aspirava a entrar en nous mercats de manera ràpida, motiu pel qual va apostar per a establir aliances, especialment amb competidors francesos i alemanys. Aquesta política d'aliances i, especialment, la correcta selecció dels socis, es va acabar convertint, segons Josep Maria Pujol, en un altre factor clau de l'èxit de Ficosa.

L'inici de la internacionalització

L'estiu del 1986 Ficosa va començar a dissenyar un pla d'expansió internacional amb tres objectius: establir-se prop dels centres de decisió dels fabricants per a ser seleccionat com a col·laborador; assolir una elevada capacitat d'innovació i establir una xarxa de distribució eficient. El 1987 l'empresa va prendre el nom de Ficosa Internacional, amb Josep Maria Pujol com a president, i actuà com a hòlding de totes les empreses participades a Espanya i l'estranger. L'any 1989 el 70 % de les vendes es feien a Espanya i el 30 % a l'estranger, però l'empresa es va marcar com a objectiu invertir aquestes xifres en només tres anys. El 1991, Ficosa ja fabricava en quatre països: Espanya, el Regne Unit, França i Portugal. L'any següent, l'obertura d'una nova planta de producció a Portugal va marcar la darrera etapa del procés d'europèitització de Ficosa i la transició cap a una nova etapa estratègica caracteritzada pel seguiment dels centres de producció de les multinacionals.

En set anys les vendes de Ficosa van créixer un 400 % i superaven els 100 milions d'euros al final del 1992. L'any següent, el 50 % de la seva facturació corresponia a les vendes a l'estranger, quan el 1986 aquesta xifra era tan sols del 20 %. Però, mentre moltes empreses del sector auxiliar de l'automòbil pensaven que una posició forta a Europa era garantia de supervivència, Ficosa es va proposar mundialitzar l'empresa amb la previsió que el sector seria cada vegada més global.

L'estratègia mundial

Per aconseguir aquest objectiu, Ficosa va passar d'una estratègia multidomèstica –que tenia com a objectiu satisfer les necessitats de cada país– a una estratègia multiregional, que volia donar solucions globals a àrees geogràfiques més grans. L'empresa es va fixar quatre grans focus d'inversió: el mercat nord-americà, el sud-est asiàtic, l'Amèrica Llatina i l'Europa de l'Est.

L'any 1995 Ficosa va inaugurar un centre de R+D a Detroit (Oregon, EUA), prop dels centres de decisió dels grans fabricants, i una planta de producció a Mèxic, no gaire lluny de la frontera amb els EUA. L'objectiu era proveir tot el mercat americà i les plantes instal·lades per multinacionals com Volkswagen. A més, els EUA constituïen el principal mercat d'expansió per als grans productors japonesos. Entre els anys 1996 i 1997 Ficosa va entrar al Brasil i l'Argentina, conscient del potencial de creixement de Mercosur, que el 1999 suposava l'1 % de la facturació de la companyia.

El 1995 Ficosa va inaugurar un centre de R+D a Detroit, prop dels centres de decisió dels grans fabricants, i una planta de producció a Mèxic. L'objectiu era proveir tot el mercat americà.

Pel que fa a l'Àsia, l'any 1993 Ficosa va signar un acord per a transferir tecnologia a una empresa índia, i quatre anys després va constituir una aliança amb Tata per a proveir components el mercat indi. El 1997 Ficosa va entrar al Japó amb un centre comercial i d'enginyeria, i va formar aliances amb quatre empreses japoneses perquè comercialitzessin els seus productes al mercat nipó. Dos anys després va adquirir una participació en una empresa de Corea del Sud i des de la qual proveïa fabricants locals com Hyundai, Daewoo, SsangYong (Mitsubishi) i Samsung (Renault). El 2002 va signar un contracte amb una companyia de Xangai, tot i els temors de l'empresa catalana per la inestabilitat política xinesa, i entre el 2002 i el 2004 es van obrir dues noves plantes a l'Índia.

A començament de l'any 2000, Ficosa es va trobar amb l'oportunitat d'adquirir la divisió de miralls de Magneti Marelli, valorada en 67 milions d'euros. Es tractava del tercer fabricant europeu, la qual cosa li permetria duplicar la seva producció de miralls interiors i incrementar en un 130 % la de miralls exteriors. Era l'adquisició més important efectuada per Ficosa i la seva integració preocupava l'equip directiu. Finalment van comprar la companyia per 65 milions.



▲ Seu del Centre Tecnològic Ficosa a Mollet del Vallès, inaugurat l'any 2004.

Des de llavors, Ficosa ha continuat amb la seva expansió basada en la innovació. El 2004 l'empresa va inaugurar un nou Centre Tecnològic de R+D+I a Mollet del Vallès, amb 8.000 metres quadrats de superfície i una inversió de 12 milions d'euros. Aquest centre, que va generar 300 llocs de treball d'alta qualificació, coordina l'estructura global dels centres de producció, els centres tècnics i les oficines comercials de Ficosa a tot el món i està connectat amb els centres tècnics dels Estats Units, Mèxic, Brasil, Portugal, França, Alemanya, Itàlia, Turquia, l'Índia, Corea i el Japó. Ficosa també ha obert una nova planta de retrovisors a Dabrowa (Polònia), que ha suposat una inversió de 18 milions d'euros. «El nostre sector pot haver guanyat diners, però molts diners mai –assegura Pujol–. Els diners que hem guanyat sempre els hem invertit en més fàbriques, internacionalització i tecnologia.»

Fruit de la seva aposta per la innovació, actualment Ficosa té registrada la propietat de 682 patents. «El que marca que un fabricant d'automòbils triï un fabricant de components o un altre no és el preu, sinó la novetat tecnològica», destaca Josep Maria Pujol. D'altra banda, conjuntament amb la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) i el grup **Applus+**, Ficosa participa en un projecte d'investigació per a millorar les antenes dels automòbils i evitar la captació de senyals no desitjats, entre molts altres projectes de recerca amb universitats i centres tecnològics.



▲ El mercat global creixerà a partir del 2010. El segment que abans es recuperarà serà el cotxe petit i mitjà.



Els efectes de la crisi

Segons Josep Maria Pujol, a Ficosa la crisi l'ha afectat «d'una manera brutal». El passat mes de febrer, la Generalitat va concedir a l'empresa, a través de l'Institut Català de Finances, un crèdit de cinquanta milions d'euros per a finançar una ampliació de capital. «Fins al tercer trimestre del 2008 anàvem molt bé, però en aquell moment va començar una davallada que es va accentuar el primer trimestre del 2009, i les vendes van baixar un 40 %», explica. La companyia, però, va començar a notar una certa recuperació a partir dels mesos d'agost i setembre. «Si aquesta recuperació es confirma i va augmentant, ens tornarem a replantejar les capacitats industrials per a donar abast a la nova demanda», afegeix Pujol.

El president de Ficosa lamenta l'escassa flexibilitat que ofereix el mercat laboral espanyol per a reaccionar davant de situacions com aquesta. «Mantenir una estructura per a les vendes i el creixement que preveïes abans de la crisi és molt complicat: per a una empresa com la nostra és molt greu, perquè s'ha de canviar de cop l'estructura de la companyia a tot el món», explica. En alguns dels països on Ficosa té presència, com ara els Estats Units o

Mèxic, han pogut emprendre més moviments d'estructura. «A Espanya, en canvi, el sistema legal ho fa molt difícil –lamentava Pujol–. Els primers perjudicats són els treballadors temporals i això no és just perquè t'has de desprendre d'alguns professionals molt qualificats.» En aquest sentit, Pujol es planya de l'escàs èxit que ha tingut fins al moment el diàleg social. «Si es fa una negociació entre la patronal i els sindicats i es marquen ratlles vermelles que no es poden tocar, això no funciona –adverteix l'empresari–. Tenim una taxa d'atur escandalosa i les dues parts han de negociar què s'ha de fer, sense marcar ratlles. Aquest país s'ha de posar les piles.»

«Tenim una taxa d'atur escandalosa i les dues parts han de negociar què s'ha de fer, sense marcar ratlles. Aquest país s'ha de posar les piles.»

Pel que fa als ajuts públics al sector de l'automòbil, Josep Maria Pujol reconeix que el que més ha ajudat als fabricants de components espanyols han estat justament els plans d'incentivació de compra desenvolupats pels governs francès i alemany, perquè més del 80 % dels cotxes que es produeixen a Espanya es venen a Europa. «Tot i això –reconeix Pujol–, hem de ser solidaris i els ajuts han de continuar el temps necessari perquè els brots verds es consolidin.»

Pujol destaca que el sector de l'automòbil és molt diferent de l'immobiliari. «D'aquí a un temps es tornaran a vendre pisos, però si el nostre sector entra en crisi i desapareix no tornarà a renèixer més –adverteix–. La Generalitat té clara aquesta realitat perquè sap que Catalunya és industrial i exportadora i ha de potenciar aquest teixit, però em temo que a Madrid el Govern espanyol no n'és tan conscient.»

El futur del sector



«El sector de l'automòbil no està en decadència, perquè el cotxe garanteix la mobilitat i la llibertat

de l'individu i la població mundial està creixent –assegura Pujol–. Hi ha hagut una davallada com mai s'havia vist abans, però el mercat global anirà creixent a partir del 2010 i al 2011 ja no parerà. Això sí, el segment que abans es recuperà serà el cotxe petit i mitjà, mentre que al segment premier li costarà una miqueta més.» Ficosa preveu, però, que el sector experimentarà modificacions. «La producció de cotxes anirà a més, però seran nous cotxes basats en tres vessants: les prestacions, la seguretat del cotxe i la seva comunicació», pronostica Pujol.

Qui fabricarà els automòbils del futur, i on?
«Aquest és el gran interrogant –reconeix Pujol–, però és evident que hi haurà una concentració de marques. Una companyia que no fabriqui de cinc a

sis milions de cotxes no té futur; si no, no seria rendible.» Pel que fa a la localització de les fàbriques, Pujol té clar que la producció es portarà «a les plantes més eficients», i rebutja les pressions polítiques per a mantenir plantes en un determinat país de manera artificial. «Si per raons polítiques jugues amb plantes que no són eficients, això et passarà factura», adverteix.

«Una companyia que no fabriqui de cinc a sis milions de cotxes no té futur. Si per raons polítiques jugues amb plantes que no són eficients, això et passarà factura», adverteix Pujol.

NÚRIA PELÁEZ

Llicenciada en Periodisme per la UAB i màster en Direcció de Comunicació per la UPF. Col·labora habitualment a la secció d'economia de *La Vanguardia* i al suplement *Dinero* del mateix diari. Ha estat redactora de l'Agència Catalana de Notícies i col·laboradora externa de diversos mitjans de comunicació i publicacions corporatives.

